



EKONOMI  
HÖGSKOLAN  
Lunds universitet

Magisteruppsats  
Februari 2003

# VARUMÄRKESBYGGANDE I DISTRIBUTIONSKANALEN

EN STUDIE AV COOP SVERIGE OCH FINDUS

Handledare:  
Ulf Johansson

Författare:  
Åsa Andersson  
Malin Jansson

# Sammanfattning

<b>Uppsatsens titel</b>	Varumärkebyggande i distributionskanalen – En studie av Coop Sverige och Findus
<b>Seminariedatum</b>	2003-02-25
<b>Ämne</b>	Magisteruppsats, marknadsföring
<b>Författare</b>	Åsa Andersson & Malin Jansson
<b>Handledare</b>	Ulf Johansson
<b>Nyckelord</b>	Varumärken, distributionskanal, relationer, kommunikation
<b>Problem</b>	Traditionellt sett har varumärkeslitteraturen varit fokuserad på interna processer. Hur varumärket kommuniceras i distributionskanalen har endast berörts kortfattat. Vad som hänt under senare år är att synen på distributionskanalens roll har förändrats och ses inte längre som en neutral och passiv funktion utan påverkan på hur märkesprodukten framställs mot konsumenten. Distributionskanalens betydelse för varumärkesbyggande har i empirin fått allt större betydelse utan att detta motsvarats av en teoretisk utvidgning av befintliga varumärkesteorier.
<b>Syfte</b>	Syftet i uppsatsen är att urskilja faktorer i distributionskanalen som för varumärkesinnehavaren kan vara betydelsefulla för att bygga varumärke, samt att undersöka hur dessa faktorer tar sig uttryck för varumärkesinnehavare av LMV respektive EVM.
<b>Metod</b>	I vår undersökning har vi använt en abduktiv förklaringsmodell. Skapandet av den teoretiska modellen har vuxit fram genom en pendling mellan teori och empiri, även om den haft sin utgångspunkt i teorin. Den empiriska undersökningen har genomförts i form av fallstudier av två fallföretag Coop Sverige och Findus. Dessa har valts främst utifrån sin position som varumärkesinnehavare av EVM respektive LMV.
<b>Resultat</b>	Arbetet med denna uppsats har lett till att vi kunnat urskilja faktorerna <i>distributionskanalens utformning, relationer och kommunikation</i> som betydelsefulla för varumärkesbyggande i distributionskanalen. Samtliga faktorer, och aspekter inom dessa, har visat sig viktiga för såväl leverantörsföretag som handelsföretag. Betydelsen av dem tar sig dock olika uttryck för de båda varumärkesinnehavarna och får konsekvenser av varierande grad.

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>INLEDNING .....</b>	<b>5</b>
1.1	BAKGRUND.....	5
1.2	PROBLEMDISKUSSION .....	6
1.3	SYFTE .....	8
1.4	AVGRÄNSNING .....	8
1.5	MÅLGRUPP .....	8
1.6	DEFINITIONER.....	8
1.7	UPPSATSENS DISPOSITION .....	10
<b>2</b>	<b>METOD .....</b>	<b>11</b>
2.1	VAL AV ÄMNE.....	11
2.2	ÖVERGRIPANDE ANGREPPSSÄTT .....	11
2.2.1	<i>Perspektiv</i> .....	11
2.2.2	<i>Val av förklaringsmodell</i> .....	12
2.2.3	<i>Kvalitativ metod</i> .....	13
2.3	TEORETISK STUDIE .....	13
2.3.1	<i>Teoretisk referensram</i> .....	13
2.4	EMPIRISK STUDIE .....	14
2.4.1	<i>Fallstudie</i> .....	14
2.4.2	<i>Val av fallföretag</i> .....	15
2.5	DEN EMPIRISKA UNDERSÖKNINGENS TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	15
2.5.1	<i>Sekundärdata</i> .....	15
2.5.2	<i>Primärdata</i> .....	16
2.5.3	<i>Intervjuernas utförande</i> .....	16
2.6	KÄLLKRITIK .....	17
2.6.1	<i>Validitet</i> .....	17
2.6.2	<i>Reliabilitet</i> .....	19
<b>3</b>	<b>VARUMÄRKESTEORIER.....</b>	<b>20</b>
3.1	VARUMÄRKET SOM VÄRDESKAPARE .....	21
3.2	VARUMÄRKESBYGGANDE.....	22
3.2.1	<i>Identitetsprismat</i> .....	23
3.2.2	<i>Aakers modell över märkesidentiteten</i> .....	24
3.2.3	<i>Den strategiska varumärkesplattformen</i> .....	25
<b>4</b>	<b>DISTRIBUTIONSKANALENS UTFORMNING .....</b>	<b>28</b>
4.1	DISTRIBUTIONSKANALENS FUNKTION.....	28
4.2	DISTRIBUTIONSKANALENS STRUKTUR .....	29
4.2.1	<i>Antal kanalnivåer</i> .....	29
4.2.2	<i>Konventionella distributionskanaler kontra vertikala marknadssystem</i> .....	30
4.3	DISTRIBUTIONSKANALENS KOORDINATION .....	31
<b>5</b>	<b>MARKNADSKOMMUNIKATION .....</b>	<b>33</b>
5.1	MARKNADSKOMMUNIKATIONSSTRATEGIER .....	33
5.1.1	<i>Push strategi</i> .....	34
5.1.2	<i>Pull strategi</i> .....	36
5.1.3	<i>Profilstrategi</i> .....	38
5.2	KOMMUNIKATIONSMIXEN .....	38
5.2.1	<i>Annonsering</i> .....	38
5.2.2	<i>Säljfrämjande åtgärder</i> .....	39
5.2.3	<i>Public relations (PR)</i> .....	41
5.2.4	<i>Direkt marknadsföring</i> .....	42

5.2.5	<i>Personlig försäljning</i> .....	43
<b>6</b>	<b>DISTRIBUTIONSKANALENS RELATIONER</b> .....	<b>46</b>
6.1	MAKT/BEROENDE.....	46
6.1.1	<i>Belöningsmakt</i> .....	47
6.1.2	<i>Tvångsmakt</i> .....	47
6.1.3	<i>Expertmakt</i> .....	47
6.1.4	<i>Referensmakt</i> .....	48
6.1.5	<i>Legitim makt</i> .....	48
6.2	KONTROLL.....	48
6.3	FÖRTROENDE.....	50
6.4	KONFLIKT.....	50
<b>7</b>	<b>VARUMÄRKESBYGGANDE I DISTRIBUTIONSKANALEN - EN TEORETISK ANALYSMODELL</b> .....	<b>53</b>
<b>8</b>	<b>COOP SVERIGE</b> .....	<b>55</b>
8.1	FÖRETAGSPRESENTATION.....	55
8.2	COOPS VARUMÄRKEN.....	57
8.2.1	<i>Coop</i> .....	57
8.2.2	<i>Blåvitt</i> .....	58
8.2.3	<i>Signum</i> .....	58
8.2.4	<i>Änglamark</i> .....	59
8.3	DISTRIBUTIONSKANALEN.....	60
8.4	ARBETET MED RELATIONER OCH KOMMUNIKATION I DISTRIBUTIONSKANALEN.....	60
8.4.1	<i>Sortiment</i> .....	61
8.4.2	<i>Pris</i> .....	62
8.4.3	<i>Butik</i> .....	63
8.4.4	<i>Aktiviteter</i> .....	63
8.4.5	<i>Genomförande och uppföljning</i> .....	64
8.5	MARKNADSINFORMATION OCH KUNSKAP.....	67
8.6	KONKURRENS.....	67
8.6.1	<i>Signum</i> .....	67
8.6.2	<i>Änglamark</i> .....	68
8.6.3	<i>Blåvitt</i> .....	68
<b>9</b>	<b>FINDUS SVERIGE AB</b> .....	<b>69</b>
9.1	FÖRETAGSPRESENTATION.....	69
9.1.1	<i>Findus produktsortiment</i> .....	70
9.2	DISTRIBUTIONSKANALER.....	71
9.3	ARBETET MED RELATIONER OCH KOMMUNIKATION I DISTRIBUTIONSKANALERNA.....	71
9.3.1	<i>Sortiment</i> .....	72
9.3.2	<i>Pris</i> .....	72
9.3.3	<i>Butik</i> .....	73
9.3.4	<i>Aktiviteter</i> .....	73
9.3.5	<i>Genomförande och uppföljning</i> .....	75
9.4	MARKNADSINFORMATION & KUNSKAP.....	76
9.5	KONKURRENS.....	77
<b>10</b>	<b>ANALYS</b> .....	<b>79</b>
10.1	DISTRIBUTIONSKANALENS UTFORMNING.....	79
10.2	KOMMUNIKATION.....	80
10.2.1	<i>Findus kommunikation till grossist- och detaljistledet</i> .....	82
10.2.2	<i>Findus kommunikation mellan grossistledet och konsument</i> .....	82
10.2.3	<i>Findus kommunikation mellan detaljistledet och konsument</i> .....	83
10.2.4	<i>Findus kommunikation direkt till konsument</i> .....	83
10.2.5	<i>Coops kommunikation till detaljistledet</i> .....	84

10.2.6	<i>Coops kommunikation mellan detaljistledet och konsument</i> .....	84
10.2.7	<i>Coops kommunikation direkt till konsument</i> .....	85
10.3	RELATIONER.....	85
10.3.1	<i>Makt/ beroende</i> .....	85
10.3.2	<i>Kontroll</i> .....	87
10.3.3	<i>Förtroende</i> .....	89
10.3.4	<i>Konflikt</i> .....	90
<b>11</b>	<b>SLUTSATSER</b> .....	<b>91</b>
11.1	BETYDELSEN AV DISTRIBUTIONSKANALENS UTFORMNING.....	91
11.2	BETYDELSEN AV KOMMUNIKATION.....	92
11.3	BETYDELSEN AV RELATIONER.....	93
11.3.1	<i>Makt/beroende</i> .....	93
11.3.2	<i>Kontroll</i> .....	93
11.3.3	<i>Förtroende</i> .....	93
11.3.4	<i>Konflikt</i> .....	94
11.4	VÅRT BIDRAG.....	94
11.5	FÖRSLAG TILL FORTSÄTTA STUDIER.....	95
<b>12</b>	<b>BILAGA</b> .....	<b>96</b>
12.1	FRÅGEMALL COOP.....	96
12.2	FRÅGEMALL FINDUS.....	98
<b>13</b>	<b>KÄLLFÖRTECKNING</b> .....	<b>100</b>
13.1	PUBLICERADE KÄLLOR.....	100
13.1.1	<i>Böcker</i> .....	100
13.1.2	<i>Artiklar</i> .....	101
13.2	OPUBLICERADE KÄLLOR.....	102
13.3	MUNTliga KÄLLOR.....	102
13.4	ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	103

# 1 Inledning

-----  
*I detta första kapitel ges en bakgrund till det ämnesområde vi valt att undersöka i denna uppsats, varumärkesbyggande i distributionskanalen. Efter detta följer den problematisering som leder fram till de frågeställningar som studien ämnar besvara. Vidare presenteras studiens syfte, avgränsningar, målgrupp, definitioner av centrala begrepp och slutligen uppsatsens fortsatta disposition.*  
-----

## 1.1 Bakgrund

Företag ser idag allt mer på sin verksamhet ur ett varumärkesperspektiv och betraktar sina varumärken som värdefulla tillgångar, vilka man ägnar kraft åt att vårda och utveckla. Många menar att denna nya syn på varumärken framförallt beror på dagens konkurrensförhållanden. Utvecklingen har gått från en situation där utbudet av produkter var mindre än efterfrågan, till en situation där utbudet av produkter är större än efterfrågan. Detta innebär att många företag inte får avsättning för sina produkter och att konkurrensen mellan företagen har hårdnat.<sup>1</sup>

Varumärken finns inom i stort sett alla branscher, varav dagligvaruhandeln är en. Inom denna bransch har arbetet med varumärken, sett ur ett historiskt perspektiv, varit förbehållet leverantörerna. Vad som däremot hänt är att nya aktörer har antagit rollen som varumärkesinnehavare, nämligen handelsföretag inom dagligvarubranschen.<sup>2</sup> Utvecklingen började i Europa där stora handelskedjor började bryta leverantörernas starka ställning genom att introducera egna varumärken (EVM).<sup>3</sup> Handelskedjorna insåg att deras butiker inte bara behövde vara ett försäljningsställe för andras varumärken, utan att dess placering, atmosfär och de tjänster och produkter som de erbjuder istället kunde bli ett eget varumärke. Detaljhandeln kunde på detta vis dra nytta av varumärkets värden.<sup>4</sup> Idag pågår samma utveckling i Sverige gällande EVM och kan sägas vara ett led i den allt mer centraliserade sortimentstyrningen. Även om det första EVM, KF:s Blåvitt, introducerades på den Svenska dagligvarumarknaden redan 1979 är det först under de senaste tio åren som användandet av EVM har tagit fart.<sup>5</sup> Av de fyra stora handelskedjorna ICA, Coop, Axfood och Bergendahls är det bara Bergendahls som valt att avstå från EVM.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Supermarket (2001) *Varumärket blir allt viktigare* nr. 4

<sup>2</sup> Konkurrensverkets rapportserie 2002:6 *Dagligvaruhandeln struktur, ägarform och relation till leverantörerna*

<sup>3</sup> Konkurrensverkets rapportserie 2002:6 *Dagligvaruhandeln struktur, ägarform och relation till leverantörerna*

<sup>4</sup> Apéria, T. (2001) *Brand relationship management: den varumärkesbyggande processen* s.20f

<sup>5</sup> Konkurrensverkets rapportserie 2002:6 *Dagligvaruhandeln struktur, ägarform och relation till leverantörerna*

<sup>6</sup> Supermarket (2002) *Allt större fokus på EMV-sortimentet*, nr 3

Varumärken kommuniceras till konsumenterna till stor del genom distributionskanaler, inom vilka både leverantörer och detaljhandel opererar. Här sker kommunikation mellan de olika parterna och relationer uppstår. Relationen mellan de traditionella varumärkesinnehavarna och dess detaljister har förändrats fundamentalt sedan de sistnämnda började lansera EVM. De traditionella leverantörsvarumärkena (LMV) har fått konkurrens, inte bara från andra LMV, utan även från detaljisterna själva i kampen om hyllutrymme.<sup>7</sup>

Utvecklingen av EVM har lett till att detaljisterna har fått en allt starkare position i distributionskanalen. Positionen har även stärkts av att många detaljhandelsföretag erövrat allt större marknadsandelar, centraliserat sitt beslutsfattande i syfte att uppnå samordningsfördelar och investerat i informationsteknologi som förser dem med värdefull kunskap om konsumenterna.<sup>8</sup> I många år har leverantörsföretagen kunnat styra villkoren i relationen med detaljisterna gällande hyllutrymme, prissättning och marknadsföring, men så är inte längre fallet.<sup>9</sup> Maktskiftet från leverantör till detaljist har gett detaljisten mycket större möjligheter att utnyttja hela spännvidden av marknadsföringsverktyg i syfte att nå sina egna strategiska mål.<sup>10</sup>

## 1.2 Problemdiskussion

Vi kan konstatera att varumärken idag är av stor vikt, och ses som stora tillgångar av såväl handelns aktörer som leverantörsföretagen. I varumärkeslitteraturen beskrivs den varumärkesbyggande processen, vilket innebär den process genom vilken ett varumärke byggs upp och utvecklas, från det att tanken om ett varumärke uppstår, till det att konsumenten bildat sig en uppfattning om detta varumärke. På denna väg kan mycket hända. Många saker kan inverka på varumärkets budskap som gör att det antingen blir exakt som företaget tänkt sig eller att något går fel och att konsumentens uppfattning av varumärket inte stämmer överens med det som företaget vill att varumärket skall stå för. Traditionellt sett har varumärkeslitteraturen fokuserats på de saker som företaget själv kan styra över och har möjlighet att påverka, till exempel produktattribut såsom förpackningsutseende och namnval. Även marknadskommunikationen tillskrivs i litteraturen en viktig roll där kommunikationen av ett varumärke samt skapandet av kontinuitet i relationer är grunden för ett varumärkesbyggande.<sup>11</sup> Marknadskommunikation beskrivs som den process som gör produkten till varumärke, vilket inkluderar hur konsumenten uppfattar att produkten skiljer sig från andra, vad den står för och vilka värden den har.<sup>12</sup> Den riktar sig till de olika målgrupperna; konsumenter, aktörer inom distributionskanalen samt övriga intressenter.<sup>13</sup>

Kommunikationen genom distributionskanalen har ökat och anledningarna till detta är flera. Antalet varumärken har ökat på marknaden, vilket gjort det svårt att

---

<sup>7</sup> Håkansson P. (2000) *Beyond Private Label – The Strategic View on Distributor Own Brands* s.2

<sup>8</sup> Supermarket (2001) *Varumärket blir allt viktigare* nr.4

<sup>9</sup> Corstjens J. & Corstjens M. (2002) *Store wars. The battle for mindspace and shelfspace* s.98

<sup>10</sup> McGoldrick P. (2002) *Retail marketing* s. 6

<sup>11</sup> Fill C. (2002) *Marketing Communications: Contexts, Strategies, and Applications* s. 342

<sup>12</sup> Ibid s. 349

<sup>13</sup> Ibid s. 284

differentiera produkter genom annonsering. Dessutom har kostnaderna för marknadsföring i media stigit samtidigt som man ser att dess effekt har minskat. Framförallt har den ökade makten hos detaljisten haft en stor betydelse.<sup>14</sup> Förutom marknadsföring är ett av marknadskommunikationens syften att hjälpa konsumenten i beslutssituationen.<sup>15</sup> Eftersom allt fler köpbeslut fattas i butiken<sup>16</sup> kan detta vara ännu en anledning till att varumärkets kommunikation via distributionskanalen blir allt viktigare.

Med allt starkare detaljister har även synen på distributionskanalens roll förändrats och leverantörsföretagen måste idag se detaljisten som ännu en kraft på marknaden. Distribution kan inte längre anses vara en neutral och passiv funktion som inte påverkar märkesproduktens erbjudande. Det går inte att förlita sig på att detaljhandeln endast är en återförsäljare av ens varumärke och produkt eftersom de har en stor makt över hur dessa framställs till konsument.<sup>17</sup> Distributionskanaler tillfredsställer inte bara behov genom att erbjuda produkter eller tjänster på rätt plats, i rätt kvantitet till rätt pris, de skapar även behov genom olika marknadsföringsaktiviteter.<sup>18</sup> Dess funktion består alltså, förutom det rent logistiska, även av att kommunicera erbjudanden till konsumenten.<sup>19</sup> Idag uppfattas inte butikerna längre enbart som sista länken i distributionskanalen utan spelar en betydligt större roll.<sup>20</sup>

Trots ett ökat marknadsföringsfokus på distributionskanalen finner vi vid genomgång av litteratur skriven av de mest erkända och använda författarna inom varumärkesområdet såsom Kapferer och Aaker, inte att distributionskanalen som en väg att kommunicera sitt varumärke getts berättigat utrymme. Fill menar att en viktig funktion som aktörer inom distributionskanalen har är att de skall tillföra värde till produkten.<sup>21</sup> Vi anser att detsamma borde gälla för varumärket, att även detta kan tillföras ett värde när det tar sig genom distributionskanalen. I dagens förändrade situation med en allt mer begränsad möjlighet att kommunicera direkt mot konsumenten och en allt mer komplicerad relation till distributionsaktörer, anser vi att förutsättningarna förändrats, och man kan inte länge ignorera distributionskanalen som en väg att kommunicera sitt varumärke till konsumenten.

Varumärkets hantering i distributionskanalen blir i praktiken allt viktigare, men denna aspekt av den varumärkesbyggande processen har ännu inte fått sitt rättfärdigade utrymme i teorin. Vi menar att varumärkesbyggande är en fortlöpande process som även inbegriper distributionskanalen. För att man som varumärkesinnehavare skall ha ett bättre utgångsläge att bygga varumärke i ett helhetsperspektiv från idé till konsument, anser vi att man behöver uppmärksamma denna del av varumärkesbyggandet. Därför finner vi det intressant att undersöka vilka faktorer i distributionskanalen som kan vara betydelsefulla för varumärket.

---

<sup>14</sup> Kotler, P et al (2002) *Principles of marketing* s. 650

<sup>15</sup> Fill C. (2002) *Marketing Communications: Contexts, Strategies, and Applications* s. 12

<sup>16</sup> *Supermarket Marknadsföringen i butikerna växer* nr 11-12 2002

<sup>17</sup> Corstjens J. & Corstjens M. (2002) *Store wars. The battle for mindspace and shelfspace* s.98f

<sup>18</sup> Stern, L. W. & El-Ansary, A. I. (1992) *Marketing Channels*, s. 1

<sup>19</sup> Armstrong G. & Kotler P. (2002) *Marketing: An Introduction*, s. 399

<sup>20</sup> *Supermarket Marknadsföringen i butikerna växer* nr 11-12 2002

<sup>21</sup> Fill C. (2002) *Marketing Communications: Contexts, Strategies, and Applications* s. 291f



*Frågeställning 1: Vilka faktorer i distributionskanalen kan vara betydelsefulla för att bygga varumärken?*

Att ha ett helhetsperspektiv på varumärkesbyggandet menar vi vara relevant för både leverantörsföretag och dagligvaruhandeln i deras egenskap av varumärkesinnehavare. Vi finner det därför intressant att undersöka hur dessa faktorer ter sig för respektive part.

*Frågeställning 2: Hur ter sig dessa faktorer för ett leverantörsföretag respektive ett handelsföretag i deras respektive egenskap av varumärkesinnehavare?*

### 1.3 Syfte

Uppsatsens syfte är att urskilja faktorer i distributionskanalen som för varumärkesinnehavaren kan vara betydelsefulla för att bygga varumärke, samt att undersöka hur dessa faktorer tar sig uttryck för varumärkesinnehavare av LMV respektive EVM.

### 1.4 Avgränsning

Vi har valt att avgränsa denna uppsats till att behandla varumärkesbyggande i distributionskanalen. Vidare har vi avgränsat uppsatsen till att behandla området sett ur varumärkesinnehavarens perspektiv. Slutligen har vi valt att behandla detta område utifrån den svenska dagligvarusektorn.

### 1.5 Målgrupp

Denna uppsats är riktad främst till ekonomistudenter inom marknadsföringsämnet på kandidat- och magisternivå. Vi riktar även uppsatsen till såväl handelskedjor som leverantörsföretag inom dagligvarusektorn. Utöver dessa målgrupper är vår förhoppning att uppsatsen skall vara av intresse även för andra aktörer inom detaljhandeln som utifrån sina specifika distributionsförhållanden kan dra paralleller till den diskussion som förs i denna uppsats.

### 1.6 Definitioner

*Dagligvarubranschen:* Företag vars verksamhetsområde kan hänföras till framställningen och förädlingen av de produkter som brukar benämnas dagligvaror.<sup>22</sup> Med dagligvaror avses varor (till exempel livsmedel) som man handlar ofta.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Elg, U. & Johansson, U. (1992) *Samspelet mellan struktur och agerande i dagligvarukedjan. En analys ur ett interorganisatoriskt nätverksperspektiv* s.7

<sup>23</sup> Györki I. & Sjögren P. A. (1991) *Bonniers svenska ordbok* s. 92

*Detaljhandeln:* Handel som säljer varor till konsument i motsats till partihandel.<sup>24</sup> Brukar delas in i daglig- special- och sällanköpsvaror. Den aktör som agerar inom detaljhandeln kallas för detaljist.

*Distributionskanal:* En uppsättning av beroende enheter involverade i tillgängliggörandet av en produkt eller tjänst för bruk eller konsumtion av konsument eller industriell användare<sup>25</sup>

*Egna VaruMärken (EVM):* En konsumentprodukt som tillverkas av eller åt, en distributör och säljs under distributörens eget namn eller varumärke i distributörens egna butiker.<sup>26</sup> Andra beteckningar som används för denna typ av varumärken är *private label, own-label, retail brand, distributor brand* och *store brand*.

*Grossist:* Ett företag primärt engagerad i försäljningen av produkter och tjänster tillköpare som avser att sälja dem vidare eller använda dem i egen verksamhet.<sup>27</sup>

*Leverantörsvaremärken (LMV):* Ett varumärke som är skapat och ägt av den som tillverkar produkten eller tjänsten.<sup>28</sup>

*SA/VA:* Samaktivitet/veckoannons. Ett system där leverantörer dels köper in sig i dagligvarukedjans veckoannons, dels lämnar en viss rabatt.<sup>29</sup>

*Varumärke:* Ett namn, term, tecken, symbol eller design, eller en kombination av dessa, vars syfte är att identifiera produkter eller tjänster från en säljare eller en grupp av säljare och differentiera dessa från konkurrenters produkter eller tjänster.<sup>30</sup>

---

<sup>24</sup> Györki I. & Sjögren P. A. (1991) *Bonniers svenska ordbok* s. 99

<sup>25</sup> Kotler P. et al. (2002) *Principles of marketing* s.740

<sup>26</sup> Burt, S. (2000) *The Strategic Role of Retail Brands in British Grocery Retailing*

<sup>27</sup> Kotler P. et al. (2002) *Principles of marketing* s.753

<sup>28</sup> *Ibid* s.475

<sup>29</sup> Melin, F. & Urde, M. (1991) *Varumärket en hotad tillgång* s. 36

<sup>30</sup> Kotler P. et al. (2002) *Principles of marketing* s.469

## 1.7 Uppsatsens disposition

### Kapitel 2

#### Metod

Detta kapitel redogör för studiens metod. Tillvägagångssättet beskrivs från val av ämne, perspektiv, förklaringsmodell och teoretisk referensram till hur vi genomfört den empiriska undersökningen. Vi motiverar våra val samt granskar dess konsekvenser för uppsatsen reliabilitet och validitet.

### Kapitel 3-7

#### Teori

Här redogörs för relevanta teorier som hämtats ur vetenskapliga publikationer i bok- och artikelform. Teoriavsnittet delas in i områdena: Varumärkesteorier, Distributionskanalens utformning, Marknadskommunikation, Distributionskanalens relationer samt Varumärkesbyggande i distributionskanalen – En teoretisk analysmodell.

### Kapitel 8-9

#### Empiri

I dessa kapitel sammanställs det empiriska materialet från våra fallstudier. Först redogörs för empirisk data insamlad från Coop Sverige AB, därefter följer en redogörelse för empirisk data insamlad från Findus AB.

### Kapitel 10

#### Analys

Här integreras tidigare nämnda teorier med resultaten av den empiriska undersökningen.

### Kapitel 11

#### Slutsatser

Detta kapitel avslutar uppsatsen med en diskussion kring varumärkesbyggande i distributionskanalen som grundar sig på den tidigare gjorda analysen.

## 2 Metod

-----  
*I detta kapitel redogörs för studiens tillvägagångssätt och de metoder vi valt för att kunna uppfylla studiens syfte. En löpande diskussion förs kring våra metodval och dess konsekvenser. Kapitlet inleds med val av ämne, övergripande angreppssätt och den teoretiska studiens utformning. Efter detta följer den empiriska studien och dess tillvägagångssätt. Slutligen förs en källkritisk diskussion rörande dels den empiriska, dels den teoretiska studien.*  
-----

### 2.1 Val av ämne

Vårt val av ämne grundar sig i ett gemensamt intresse för varumärke. Detta intresse intensifierades under de föreläsningar om handelns egna varumärken (EVM) som erbjöds under magisterkursen i marknadsföring. Vår föresats var därför i ett tidigt stadium att se på varumärke inom dagligvaruhandeln. För att skapa oss en uppfattning av vad som skulle kunna vara intressanta aspekter inom varumärkesområdet idag läste vi branschtidningar och en rad artiklar. Vi fann i våra studier att varumärkesinnehavarnas vardag, både inom handels- och leverantörsledet, till stor del kretsade kring distribution och hur varumärket kommuniceras i distributionskanalen.

Varumärken i allmänhet och EVM i synnerhet har rönt stort intresse under senare år och mycket har skrivits på området både inom både student- och forskarvärlden. Störst fokus i det idag skrivna ligger dock på den interna varumärkesprocessen och konsumentens förhållande till traditionella kontra egna varumärken. Av denna anledning fann vi det intressant att se på den del av varumärkesbyggande som äger rum i distributionskanalen.

### 2.2 Övergripande angreppssätt

#### 2.2.1 Perspektiv

Det sätt på vilket man ser på tillvaron kan sägas utgöra ett perspektiv. Vilket perspektiv man väljer är viktigt för utredningsarbetet och kommer att avgöra ur vems synvinkel man ser ett problem eller en frågeställning.<sup>31</sup>

Som diskuterats ovan har vi valt att se på den del av varumärkesbyggandet som sker i distributionskanalen, och avser att endast kortfattat beskriva interna processer för att öka förståelsen för utvecklingar i den fortsatta processen. Perspektivet i den empiriska beskrivningen grundar sig på varumärkesinnehavarens sätt att se på sin situation och sitt arbete med varumärke i distributionskanalen. Vi har valt att se på hur de två fallföretag vi valt arbetar med varumärkesbyggande i sina respektive distributionskanaler. Vår primära avsikt är således inte att jämföra fallföretagens

---

<sup>31</sup> Eriksson L. T., Wiedersheim-Paul F. (2001) *Att utreda, forska och rapportera* s.55

agerande, utan att se hur de arbetar utifrån sin egen specifika situation och särskiljande förhållande till sin distributionskanal.

För att kunna utläsa betydelsen av varumärkesinnehavarens förhållande till distributionskanalen har vi valt att se på två aktörer som i egenskap av varumärkesinnehavare har helt olika förhållande till distributionskanalen. Ett leverantörsföretag, som har en extern distributionskanal, samt ett helintegrerat handelsföretag, som med andra ord äger sin distributionskanal och rent teoretiskt sett kontrollerar densamma. Vi anser det rättfärdigat att trots detta tala om distribution som en egen process, eftersom vi är av uppfattningen att det även i ett integrerat företag föreligger anledning att anta att aktörer inom kedjan till viss del agerar som individuella enheter. Detta perspektiv ger oss även en möjlighet att se eventuella skillnader i förhållandet som det beskrivs rent teoretiskt och så som det förhåller sig i verkligheten, utan att bli fastlåsta i teoretiska föreställningsramar.

I den teoretiska framställningen har vi valt att ha ett generellt perspektiv som inte är knutet till någon specifik bransch eftersom detta ökar generaliserbarheten av uppsatsens resultat och även storleken av den målgrupp för vilken den kan vara av intresse.

### 2.2.2 Val av förklaringsmodell

I uppsatsen har vi valt att använda en abduktiv förklaringsmodell. Denna förklaringsmodell skulle kunna beskrivas som en blandning av den induktiva förklaringsmodellen, som utgår från empirin, och den deduktiva förklaringsmodellen, som utgår från teorin. Abduktionen utgår från empirisk fakta, men avvisar inte teoretiska föreställningar. Analysen av empirin kan kombineras eller föregripas av studier av tidigare teori som en inspirationskälla för att upptäcka mönster som ger förståelse. Under forskningsprocessen sker således en althernation mellan teori och empiri. Omtolkningen sker successivt av de båda och i skenet av varandra.<sup>32</sup>

Vi har i vår undersökning bildat oss en förförståelse för den problematik vi ämnar undersöka genom att göra förstudier i form av samtal med personer väl insatta i det aktuella problemområdet samt genom att ta del av branschspecifika tidningar. Utifrån denna grundläggande empiriska förståelse har vi kunnat fastslå brister i befintlig varumärkestheori, vilket föranlett den teoretiska studien. Denna studie har haft till syfte att finna teorier som tillsammans kunnat utgöra en teoretisk referensram med hjälp av vilken vi kunnat finna nya teoretiska infallsvinklar på ett redan studerat område. Den teoretiska referensramen har till stor del styrt vår empiriska undersökning, även om vi i enighet med den abduktiva förklaringsmodellen alturnerater mellan teori och empiri och därmed varit öppna för att justera vår teoretiska referensram utifrån detta. Tillvägagångssättet med en pendling mellan empiri och teori för att tolka och förstå sker alltså i enighet med den abduktiva metoden. Vår tolkning skulle kunna sägas vara utveckling av en så småningom fullständig teoretisk referensram. Teorin har använts för att kunna se ett mönster i den varumärkesbyggande processen i distributionskanalen, som sedan kunnat ligga till

---

<sup>32</sup> Alvesson M. & Sköldberg K. (1994) *Tolkning och reflektion* s.42

grund för skapandet av vår teoretiska modell. Verifieringen av modellen har sedan skett genom att applicera densamma på empirin.

### 2.2.3 Kvalitativ metod<sup>33</sup>

Det finns två typer av metoder enligt vilka man kan angripa det problem man studerar. Den första är en kvalitativ metod, vilken använder sig av mjukdata och som syftar till att skaffa sig en bättre och djupare förståelse av det problem man studerar. Tanken är att beskriva en helhet i vilket det aktuella problemet återfinns. I den kvalitativa metoden har man en närhet till informationskällan.

Den andra möjliga metoden är den kvantitativa metoden. Till skillnad från den kvalitativa metoden använder sig den kvantitativa av hårddata, det vill säga siffror och statistik, i syfte att kunna generalisera sina resultat.

Denna uppsats bygger på den kvalitativa metoden eftersom den är den bäst passande för denna uppsats aktuella problem. Vi har inte heller någon avsikt att dra några statistiska slutsatser i uppsatsen.

## 2.3 Teoretisk studie

### 2.3.1 Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen utgörs av tre områden, varumärkesteorier, marknadskommunikationsteorier samt teorier rörande distributionskanalen inkluderande dess struktur och relationer.

Anledningarna till att vi tar upp huvuddrag i befintlig varumärkest teori är att visa på dess knapphändiga behandling av den del av varumärkesarbetet som sker i distributionskanalen. Eftersom marknadskommunikationen spelar en avgörande roll för förmedlingen av varumärkets kärnvärden och identitet och i varierande omfattning sker via distributionskanalen, fann vi detta teoriområde som en naturlig sammanbindande länk mellan varumärket och distributionskanalen. I kommunikationen mellan företag och konsument spelar relationer en viktig roll, vilket bekräftas av den utbredning och allmänna acceptans som relationsmarknadsföringen erhållit. Så är även fallet i marknadsföringen mellan företag i business-to-business sektorn, såsom mellan aktörer i distributionskanalen. Av denna anledning har vi i distributionslitteraturen valt att fördjupa oss i relationer och dess olika aspekter. En annan anledning till att vi valt att titta på relationer inom distributionskanalen är att vi funnit att dessa varit centrala i de teorier rörande distribution som vi tagit del av. Slutligen fann vi att relationer mellan aktörer är starkt sammankopplade och integrerade med kommunikationen och dess utformning. I våra teorier inom distribution har vi valt att även se på distributionskanalens struktur för att kunna se hur denna påverkar företagets situation. Anledningen till detta är att strukturen har stor inverkan på relationen mellan aktörer i distributionskanalen, samt

---

<sup>33</sup> Holme & Solvang (1997) Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder, s. 13f

att den utgör en viktig särskiljande faktor mellan våra fallföretags situation och av denna anledning är en nödvändig faktor att undersöka.

Vårt val av teoretisk referensram grundar sig på vår uppfattning av ämnesområden som är nödvändiga att undersöka för att kunna fylla syftet med uppsatsen. Detta innebär implicit att det eventuellt kan finnas andra teoriområden som hade kunnat inkluderas och gett oss en annan infallsvinkel och ett annat resultat.

## 2.4 Empirisk studie

### 2.4.1 Fallstudie

En fallstudie innebär att man undersöker en mindre grupp som kan bestå av exempelvis en grupp individer eller en organisation. Man utgår i en fallstudie från ett helhetsperspektiv och försöker erhålla så heltäckande information som möjligt vilket innebär att man undersöker ett större antal detaljer på ett mindre antal individer. Syftet med fallstudier är oftast att undersöka processer eller förändringar. En styrka hos fallstudier är dess ekologiska validitet, dess generaliserbarhet från en kontext till en annan.<sup>34</sup>

I fallstudier ligger fokus på att skapa ett nytt språk med nya begrepp. Fallstudier används dels som ett hjälpmedel för att skapa hypoteser och eller en ny infallsvinkel på ett redan tidigare studerat område. Dels kan fallstudier användas för att skapa en ny teori. Detta görs genom att man använder data som mätinstrument (indikatorer) på så många begrepp som möjligt. Efterhand som teorin utvecklas övergår jämförelsen till att gälla en ny indikator mot ett fastställt begrepp. Så småningom stabiliseras teorin, eftersom man alltmer sällan behöver ändra begrepp för nya indikatorer. Teoribildningen har lyckats om teorin karakteriseras av enkelhet och stor räckvidd, vilket innebär att den kan relateras till många situationer utan att förlora förankring.<sup>35</sup>

Vi har valt att använda oss av fallstudier i vår undersökning eftersom vi ser det som en lämplig metod för att finna en ny infallsvinkel på en process inom ett redan tidigare studerat varumärkesområde. Vår avsikt är inte att på ett absolut sätt formulera hypoteser eller skapa nya teorier, utan snarare att kunna väcka frågor om varumärkesbyggande med en ny, extern infallsvinkel. Genom att utifrån den växelverkan mellan empiri och teori, som beskrivits i förklaringsmodellen ovan, försöker vi verifiera en teoretisk modell som åskådliggör vår infallsvinkel och som förhoppningsvis leder till en vidare diskussion inom ämnet. Vår ambition är att genom fallstudien kunna presentera ett resultat som inte skall vara bundet till den specifika situation inom dagligvaruhandeln som vi undersökt utan även applicerbart för andra företag i liknande situation.

---

<sup>34</sup> Patel R. & Tebelius U. (1987) *Grundbok i forskningmetodik* s.62

<sup>35</sup> Eriksson L. T., Wiedersheim-Paul F. (2001) *Att utreda, forska och rapportera* s. 103f

## 2.4.2 Val av fallföretag

Valet av fallföretag har grundat sig på tre urvalskriterier. För det första har vi valt att undersöka ett leverantörsföretag och ett handelsföretag. Anledningen till detta är att vi vill se om, och i så fall hur, deras situation i egenskap av varumärkesinnehavare skiljer sig åt. Att se på två varumärkesinnehavare med helt skilda relationer till distributionskanalen utgjorde urvalskriterium nummer två. För att uppnå detta valde vi att se på ett företag med en helt extern distributionskanal och ett helintegrerat företag, som rent teoretiskt äger sin distributionskanal. Anledningen till att vi valt att se på ett helintegrerat företag är för det första att man idag kan se att det finns en trend mot att samtliga handelskedjor går mot en högre grad av integrering. Genom att välja en redan helintegrerad kedja tror vi oss minska risken att studien, av denna anledning, inom kort mister sin relevans. Den andra, och kanske ännu viktigare anledningen är att vi genom detta val tror oss skapa den bästa förutsättningen för att se betydelsen av olika aspekter i distributionskanalen för varumärkesarbetet. Detta beroende på att betydelsen av dessa aspekter i en integrerad kedja, enligt vår uppfattning, kan utläsas som skillnaden mellan å ena sidan teori och förutsättningslösa antaganden och å andra sidan så som det förhåller sig i praktiken. Ett sista, men för den skull inte minst viktigt, urvalskriterium var att företagen i vår undersökning skulle ha ett uttalat varumärkesfokus och starka varumärken. Genom detta urvalskriterium anser vi att fallföretagen blir jämförbara, utan att ta dem ur sitt respektive sammanhang.

De två valda fallföretagen, vilka uppfyllt samtliga urvalskriterier, är Findus AB respektive Coop Sverige AB. Anledningen till att vi valt Findus som fallföretag är för det första att de är innehavare av ett leverantörsvaremärke. De representerar dessutom ett företag som har en helt extern distributionskanal. Antalet företag som uppfyller dessa krav är ganska många, men att vi valde just Findus grundar sig på att de är marknadsledande med en lång och gedigen erfarenhet inom sina produktområden samt att de har ett starkt varumärke som distribueras genom samtliga fyra stora handelskedjor. Av denna anledning skulle man utan närmare undersökning, rent teoretiskt, kunna tänka sig att detta faktum borgar för ett relativt problemfritt arbete med varumärket i distributionskanalen utan direkt påtagliga hot om avlistning från handelns sortimentlistor.

Huvudanledningen till valet av Coop som fallföretag grundar sig på att de är Sveriges största helintegrerade företag. De har dessutom egna varumärken och har kommit långt i arbetet med dessa och genomgår just nu en intressant förändringsprocess för att skapa ett mer enhetligt varumärkesbudskap för EVM genom sin ”masterbrand” strategi.

## 2.5 Den empiriska undersökningens tillvägagångssätt

### 2.5.1 Sekundärdata

För att skapa en bild och en förståelse av hur situationen ter sig för de i uppsatsen aktuella aktörerna, tog undersökningen sin början i genomgång av sekundärdata. Denna data har utgjorts av tidigare skrivet material om fallföretagen i form av



uppsatser, artiklar i branschtidningar, verksamhetsberättelser samt information från företagens hemsidor. Detta underlag formade grunden för uppsatsens problemformulering och utformning av en primär teoretisk grund. Utifrån denna teoretiska och empiriska grund påbörjades insamlingen av primärdata.

### 2.5.2 Primärdata

Primärdata i denna uppsats är insamlad främst genom personliga intervjuer. För kompletterande insamling av empiriskt material har vi i viss utsträckning även använt telefonintervjuer och kontakt via e-post. Anledningen till valet att i största möjliga mån använda personliga intervjuer är att vi vill få en djupare förståelse för den process som varumärkesbyggande utgör. Vi anser att de bästa förutsättningarna för detta skapas genom en öppen diskussion, vilket lättast genomförs i en personlig intervju.

Eftersom den empiriska undersökningens resultat kommer att färgas av vem som intervjuas och den varumärkesbyggande processen berör många personer och enheter inom fallföretagen, skulle fler intervjuer än de genomförda gett ett positivt bidrag till uppsatsens resultat. Vi har ägnat mycket tid åt att försöka förbättra denna faktor, men på grund den knappa tid som företagen har att avsätta var fler intervjuer inte möjliga. Vi anser ändå att vi fått en bra bild av fallföretagens situation genom att ha försökt att välja ut personer som tillsammans skall ge en så heltäckande bild som möjligt och också fått bra kontakt med dessa. På Findus har vi intervjuat personer inom såväl försäljning som marknad. På Coop har vi intervjuat personer på två kommersiella avdelningar kategori & logistik samt marknad. Då koncepten inom Coop på ett övergripande strategiskt plan arbetar på ett likartat sätt har vi valt att inte begränsa den empiriska undersökningen till något av koncepten. Ett val av koncept hade även begränsat vårt urval av empiriska källor. Av samma anledning har vi valt att inte heller begränsa uppsatsen till endast ett av Coop Sveriges varumärken.

### 2.5.3 Intervjuernas utförande

Operationalisering är en förutsättning vid en kvalitativ metod och kan beskrivas som hur man går från en abstrakt teoretisk nivå till en konkret nivå där man kan göra mätningar. Operationalisering kan sägas vara att skapa en förbindelseänk mellan våra egna och undersökningspersonens verklighetsuppfattning.<sup>36</sup> Avståndet mellan den teoretiska begreppsapparaten och de operationaliserade begreppen kan variera. Ju mindre avstånd desto lättare operationalisering.<sup>37</sup>

Frågeformuläret kan sägas vara den slutliga operationaliseringen av den teoretiska frågeställning.<sup>38</sup> För att undvika att styra samtalen och därmed gå miste om viktiga delar i respondenternas verklighetsuppfattning har vi valt att hålla samtalen så öppna och ostrukturerade som möjligt. Frågeformulärets utformning och intervjuernas diskussionsform har gett respondenterna utrymme att diskutera, för dem, relevanta områden som skulle kunna var intressanta för vår problemställning.

---

<sup>36</sup> Patel R. & Tebelius U. (1987) *Grundbok i forskningsmetodik* s.159

<sup>37</sup> Ibid s.159

<sup>38</sup> Ibid s.175

Vid de personliga intervjuerna har dock intervjupersonerna i förväg erhållit en frågemall för att på bästa sätt kunna förbereda sig inför intervjun. Frågemallarna har bestått av övergripande redogörelse av de olika diskussionsområden vi ämnar beröra. Frågemallarna har i stort sett haft samma utformning för samtliga personer vi intervjuat. Detta har gjorts utifrån en tro på att flera personers synsätt på olika frågor, även utanför det direkt egna verksamhetsområdet, kan skapa en mer komplett bild med större mångfaldig i infallsvinklar.

Under intervjuerna har vi i största möjligaste mån använt oss av en diktafon. Detta har varit positivt eftersom vi kunnat koncentrera oss på intervjun utan att behöva skriva samtidigt, vilket vi upplevt som viktigt beroende på diskussionens öppna karaktär. Att kunna lagra informationen har även ökat reliabiliteten i vår tolkning eftersom vi kunnat försäkra oss om att få med all information så som den förmedlats vid intervjutillfället. Vi ett tillfälle har vi inte haft möjlighet till användning av en diktafon, men vi var då dock mycket noga med att föra noggranna anteckningar.

## 2.6 Källkritik

Det teoretiska avsnittet är hämtat från, för ämnesområdena, relevanta och vetenskapliga böcker och artiklar. I källdiskussionen har vi valt att använda tre källkritiska kriterier, samtidskrav, tendenskritik och beroendekritik. Samtidskrav innebär källans aktualitet. För att uppfylla detta källkriterium har vi valt att i största möjliga mån försökt att använda källor som är så aktuella som möjligt. Undantag kan finnas i de fall vi funnit att en något äldre datering uppvägts av att författaren/författarna uppnått en hög grad av erkännande inom sitt område samt att det inte finns någon anledning att misstänka att utsagorna mist sin relevans. Tendenskritik används för att besvara vilka intressen uppgiftslämnaren har i frågan. För att förhindra en vinkling har vi försökt att använda flera källor inom varje ämnesområde. Beroendekritik innebär att granska om källorna är beroende av varandra.<sup>39</sup> Generellt kan sägas i vi i största möjliga mån försökt använda erkända teorier och/eller författare för att säkerställa deras trovärdighet och oberoende.

Gällande insamling av teoretisk data har vi varit begränsade till närliggande biblioteks fysiska och elektroniska utbud. Detta kan ha inneburit att vi kan ha gått miste om intressanta uppslag och synvinklar, även om vi anser att vi uppnått en fullgod teoretisk täckning för att uppnå uppsatsens syfte.

### 2.6.1 Validitet

Validitet kan definieras som mätinstrumentets förmåga att mäta det man avser att mäta. Inom validitetsbegreppet kan man skilja på två aspekter, inre validitet och yttre validitet. Med inre validitet menas överensstämmelsen mellan begrepp och de operationella/mätbara definitionerna av dem. Med yttre validitet menas överensstämmelsen mellan det resultat man kommer fram till när man använder ett operationellt begrepp och verkligheten.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Eriksson L. T., Wiedersheim-Paul F. (2001) *Att utreda forska och rapportera* s. 151

<sup>40</sup> *Ibid* s. 38

### 2.6.1.1 Inre validitet

Begreppen i den teoretiska modellen har valts med en teoretisk utgångspunkt och har varit återkommande inom de teoriområden vi valt att undersöka. De har justerats och verifierats under vår empiriska undersökning. För att kunna göra dessa begrepp mätbara har vi operationaliserat dessa till att ligga nära den verklighet som våra fallföretag agerar i, och som är relevanta för deras dagliga arbete i distributionskanalen. Utifrån varje teoretiskt begrepp har vi ställt oss frågan hur detta skulle kunna ta sig uttryck i praktiken. Utifrån detta har vi formulerat frågor som fångar aspekter inom detta begrepp. För att inte låta våra teoretiska begrepp styra vår empiriska datainsamling har vi i största möjliga mån försökt vara öppna och se verkligheten ur våra respektive fallföretags perspektiv.

I den empiriska undersökningen av Coop har vi funnit ett visst avstånd mellan teorins synsätt och Coops synsätt på distributionskanalen. Detta beror på att litteraturen som behandlar distributionskanalens relationer ser dessa ur ett interorganisatoriskt perspektiv. I ett helintegrerat företag som Coop ses dessa relationer, av naturliga skäl, snarare som intraorganisatoriska. Vi har vid intervjuerna med Coop försökt att anpassa vår kommunikation till deras verklighetsuppfattning för att inte våra begreppsval skulle skapa hinder för den empiriska datainsamlingen. Vi har dock inte upplevt att detta skapat några problem för uppsatsens validitet .

Ytterligare ett validitetsproblem gäller respondenternas eventuella ovilja att dela med sig av information. Detta skulle exempelvis kunna orsakas av att de frågor man ställer rör känsliga områden som man inte gärna vill att utomstående skall få insyn i. Vi är medvetna om detta faktum och att det eventuellt kan ha haft en inverkan på den empiriska undersökningen. För att undvika denna inverkan har vi haft detta i åtanke vid frågornas formulering.

### 2.6.1.2 Yttre validitet

I ett stort företag som Coop är många personer involverade i arbetet med varumärken och distribution. Intervjupersonerna har valts utifrån att de i sin befattning bör ha en god bild av det område vi syftar undersöka. Intervjupersonerna har uteslutande befunnit sig på central nivå. Anledningen till detta är att vi valt att se situationen ur varumärkesinnehavarens perspektiv. Den yttre validiteten kan emellertid ha påverkats av komplexitet i Coops organisationsstruktur. Anledningen till detta är att det varit svårt få till stånd intervjuer med alla berörda parter som skulle kunna bidra till den helhetssyn på varumärkesprocessen som vi eftersträvar. Vi är medvetna om att detta faktum kan ha medfört att vi gått miste om empiriskt material som kunnat ge en ännu mer fullständig bild av varumärkesarbetet. I det andra fallföretaget, Findus, har en problematiserande faktor för den yttre validiteten varit ett stort beroende av fullgod information från ett fåtal personer på ledande positioner inom respektive avdelning.

Under våra intervjuer anser vi att den yttre validiteten har ökat genom att vi under intervjuens gång kunnat tydliggöra och vidareutveckla våra frågeställningar.

## 2.6.2 Reliabilitet

Reliabiliteten bestäms av hur mätningarna utförs och hur noggrann bearbetningen är av den information vi samlar in.<sup>41</sup> Reliabiliteten har inte samma centrala plats i kvalitativa undersökningar som i kvantitativa. Detta beror på att man i kvalitativa undersökningar strävar efter att få en bättre förståelse av vissa faktorer och av denna anledning kommer inte den statistiska representativiteten i fokus.<sup>42</sup> Vi anser dock att den har sitt berättigade utrymme, om än i mindre utsträckning än undersökningens validitet.

Vid intervjuer är undersökningens tillförlitlighet i hög grad relaterad till förmåga.<sup>43</sup> För att säkerställa respondenternas möjlighet och förmåga att besvara våra frågor har vi i förväg sänt dem en frågemall. Dessutom anser vi att användningen av diktafon ökat undersökningens reliabilitet. Man skulle kunna tänka sig att studiens reliabilitet kunnat ökas ytterligare genom att få centrala aktörers syn verifierad av ett flertal aktörer på butiksnivå i form av en enkätundersökning. Vi har dock valt att inte genomföra en sådan undersökning eftersom vi anser att en sådan undersökning skulle behövt vara relativt omfattande för att kunna få tillförlitliga svar. För att inte andra delar av uppsatsen skulle bli lidande anser vi att en enkätundersökning av detta slag skulle vara alltför tidskrävande i förhållande till den tid som är avsatt till uppsatsarbetet.

Ett problem som kan uppstå i samband med empiriska studier är huruvida undersökningens resultat kan generaliseras till andra företag än de specifika för undersökningen. Vi anser att de företag vi valt är representativa för sin respektive position. Coop som ett helintegrerat företag och ägare av starka egna varumärken, och Findus som ett företag med ett starkt varumärke och en icke ägd distributionskanal. Av denna anledning anser vi att resultatet i undersökningen med dessa två fallföretag är generaliserbart för företag i liknande situation både inom och utom dagligvaruhandeln.

---

<sup>41</sup> Patel R. & Tebelius U. (1987) *Grundbok i forskningsmetodik* s.163

<sup>42</sup> Ibid s. 94

<sup>43</sup> Patel, R. & Davidsson B. (1994) *Forskningsmetodikens grunder* s.87

### 3 Varumärkesteorier

-----  
*I detta kapitel redogörs för huvuddrag i befintliga varumärkesteorier. Efter en inledande beskrivning av varumärket som värdeskapare följer en summering av tre författares syn på varumärkesbyggande. Kapitlet har till syfte att skapa en bakgrundsförståelse för den fortsatta studien.*  
 -----

Leverantörers märkesvaror (LMV) skulle kunna sägas vara de som traditionellt beskrivs som varumärke. För att kunna skilja detta begrepp från detaljhandelns egna märkesvaror (EVM) behöver vi först en definition av varumärke. Håkansson (2000) definierar varumärke som:<sup>44</sup>

*”A name, sign, symbol, or design, or a combination of them, intended to identify the goods or services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competitors”.*

En definition av EVM, å andra sidan, som Burt (2000) citerar kommer från Morris (1979):<sup>45</sup>

*”... consumer products produced by or on behalf of, distributors and sold under the distributor’s own name or trademark through the distributor’s own outlet”.*

Dessutom menar Burt att termen EVM inte alltid innebär samma sak i alla länder, vilket ofta tas för givet.<sup>46</sup>

EVM, som de förekommer i dag, är ett nytt fenomen som representerar en integrerad komponent av detaljistens ökade makt och mer sofistikerade marknadsföring.<sup>47</sup> Utvecklingen inom EVM har under de senaste tjugofem åren gått från ”private labels”, vilka erbjuder konsumenten lågkvalitativa produkter till ett lägre pris, till ”private brands” som erbjuder ett kvalitativt alternativ till LVM. EVM har även utvidgats till erbjudanden som sträcker sig utöver kärnkompetensen.<sup>48</sup>

Utvecklingen av EVM brukar delas in i fyra generationer. Den första generationen kan beskrivas som enkla generiska funktionella märken med lågt pris. Den andra generationens EVM kopplas mer till kedjan och karakteriseras av högre pris och kvalitet än vad som är fallet i den första generationen. Vidare bygger märket image åt kedjan. I den tredje generationen av EVM tonas kedjans namn ned. Varumärkena skiljs från kedjan och liknar mer traditionella varumärken. I den fjärde och sista generationen arbetar kedjorna på samma sätt som andra märkesleverantörer med

---

<sup>44</sup> Håkansson, P. (2000) *Beyond Private Label – The Strategic View on Distributor Own Brands*, s.31

<sup>45</sup> Burt, S. (2000) *The Strategic Role of Retail Brands in British Grocery Retailing*

<sup>46</sup> Ibid

<sup>47</sup> McGoldrick, P. (2002) *Retail Marketing*, s.337

<sup>48</sup> Burt, S. (2000) *The Strategic Role of Retail Brands in British Grocery Retailing*

produktutveckling, design, kvalitet och marknadsföring.<sup>49</sup> Utvecklingen av mera sofistikerade EVM är mera tydlig i till exempel Storbritannien än vad den är i länder som Sverige och Italien.<sup>50</sup> Men utvecklingen på de europeiska marknaderna går mot Storbritanniens modell.<sup>51</sup>

### 3.1 Varumärket som värdeskapare

Brand management innebär att varumärket fungerar som värdeskapare, sett ur märkesinnehavarens perspektiv. I klassisk brand management ingår vanligtvis varumärken som ett bland flera produktattribut. Varumärket ses som ett taktiskt hjälpmedel i försäljningen av produkten. Det är först under 1990-talet som dess strategiska värde uppmärksammas.<sup>52</sup> Den forskning som växte fram kallas för strategic brand management och ser framförallt till hur varumärket kan bidra till ett företags långsiktiga konkurrenskraft, lönsamhet och tillväxtförmåga. Varumärket börjar därför att idag betraktas mer och mer som ett självständigt konkurrensmedel.<sup>53</sup> Under 1980-talet uppstod den moderna brand management-forskningen där varumärket värderas ekonomiskt. På detta sätt synliggör man en annars dold tillgång.<sup>54</sup>

Kapferer är en förespråkare för strategic brand management. Han menar att varumärket är en källa till värde för både konsumenten och märkesinnehavaren.<sup>55</sup> Även Aaker och Melin talar om varumärket som värdeskapare. Aaker menar att värde skapas genom brand equity, vilket han definierar på följande sätt:<sup>56</sup>

*” Brand equity is a set of assets (and liabilities) linked to a brand’s name and symbol that adds to (or subtracts from) the value provided by a product or service to a firm and/or that firm’s customers.”*

Varumärkestillgångarna består av lojalitet till varumärket samt medvetenhet om dess *namn*, upplevd kvalitet och associationer kopplade till varumärket. Det är med hjälp av brand equity som varumärken kan bli starka.<sup>57</sup>

Brand equity, varumärkeskapital<sup>58</sup>, är ett sätt att mäta värdet av varumärket. Många institutioner använder sig av icke-monetär mätning, i form av varumärkesmedvetenhet, attityd, preferens etc., andra mäter värdet monetärt. Kapferer menar att det första sättet egentligen är ett mätvärde av varumärkets

<sup>49</sup> Apéria, T. (2001) *Brand relationship management: den varumärkesbyggande processen* s.274

<sup>50</sup> Johansson, U. & Burt, S., *The buying of private brands in grocery retailing: a comparative study of buying processes the UK, Italy and Sweden*

<sup>51</sup> Hogarth-Scott, S., & Parkinson, S. T. (1993) *Retailer-Supplier Relationships in the Food Channel A Supplier Perspective*

<sup>52</sup> Melin F. (1999) *Varumärkesstrategi. Om konsten att utveckla starka varumärken* s. 59ff

<sup>53</sup> Ibid s. 70

<sup>54</sup> Ibid s. 64ff

<sup>55</sup> Kapferer J-N. (1998) *Strategic Brand Management* s.26

<sup>56</sup> Aaker D. A. (1996) *Building strong brands*, s. 7

<sup>57</sup> Ibid, s. 7

<sup>58</sup> Varumärkeskapital är det svenska uttrycket för begreppet brand equity och är hämtat från Melin F. (1999) *Varumärkesstrategi. Om konsten att utveckla starka varumärken*

tillgångar, det vill säga konsumentens uppfattning av varumärkets mervärde, medan det andra mäter det finansiella värdet av varumärket (brand equity).<sup>59</sup>

Brand equity diskuteras ur både märkesinnehavarens och konsumentens perspektiv, säger Melin. Brand equity ur märkesinnehavarens perspektiv utgår ifrån att om varumärket skapar värde för konsumenten så bidrar detta till att skapa värde för märkesinnehavaren.<sup>60</sup>

## 3.2 Varumärkesbyggande

Aaker menar att företaget, för att få/bibehålla ett starkt varumärke, måste anpassa organisationen för varumärkesbyggande genom att till exempel tydligt bestämma vem som ansvarar för varumärket, och prioritera varumärkesbyggandet.<sup>61</sup>

Kapferer talar om att man i den varumärkesbyggande processen måste formulera varumärkets plattform, vilket innebär att man definierar orsak till varför varumärket finns, dess ståndpunkt, vision, värderingar, mission, och varumärkets specifika know-how. Vidare definieras varumärkets område, såväl geografiskt som genom, för produktkategorin, typiska produkter och aktiviteter för att exemplifiera varumärkets värderingar och vision, stil och språk samt begrundan.<sup>62</sup>

Att bygga ett starkt varumärke är svårt, menar Aaker, eftersom barriärer kan uppstå, både internt och externt. Därför måste man förstå dessa barriärer för att kunna utveckla effektiva varumärkesstrategier. Kontexten av varumärkesbyggande innebär en hög grad av komplexitet. Media och marknader, många slags varumärken och produkter, ökad konkurrens som reducerar de möjliga positioneringsalternativen och tryck att konkurrera med priset, vilket påverkar motivationen att bygga varumärke, är exempel på komplexa kontexter. Interna, organisatoriska problem kan till exempel vara frestelse att ändra en väl fungerande varumärkesstrategi, motsträvighet till innovationer och förnyelse eller tryck att prestera kortsiktiga resultat.<sup>63</sup>

Konsumenternas varumärkesassociationer drivs av märkesidentiteten, vilken därför är viktig att utveckla och implementera för att kunna bygga ett starkt varumärke.<sup>64</sup> Identitetsbegreppet är viktigt för varumärket av tre anledningar, menar Kapferer. Ett varumärke måste vara varaktigt, sända ut samstämmiga signaler samt vara realistiskt.<sup>65</sup> Aaker, såväl som Kapferer och Melin, fokuserar, efter den varumärkesbyggande processen, mest på märkesidentiteten och uppbyggnaden av denna inom företaget. Var och en har utvecklat en modell för att beskriva detta. En sammanfattning av dessa följer nedan.

---

<sup>59</sup> Kapferer J-N. (1998) *Strategic Brand Management* s. 34ff

<sup>60</sup> Melin F. (1999) *Varumärkesstrategi. Om konsten att utveckla starka varumärken* s. 46

<sup>61</sup> Aaker D. A. (1996) *Building strong brands*, s. 342f

<sup>62</sup> Kapferer J-N. (1998) *Strategic Brand Management* s. 125f

<sup>63</sup> Aaker D. A. (1996) *Building strong brands*, s. 26f

<sup>64</sup> Ibid s. 25

<sup>65</sup> Kapferer J-N. (1998) *Strategic Brand Management*, s.99

### 3.2.1 Identitetsprismat

Kapferer har utvecklat en modell över märkesidentiteten som kallas för identitetsprismat (brand identity prism).<sup>66</sup> Modellen består av sex fasetter som ger en sammanhållen helhetsbild av märkesidentitetens utveckling.<sup>67</sup> Dessa beskriver bland annat utseende och funktion, personlighet, värderingar och kulturella aspekter av varumärket samt varumärket som en symbol för olika relationer. Även varumärket som en spegling och som en självbild ingår som aspekter i Kapferers modell. Spegling innebär att konsumenterna använder varumärken för att skapa sin egen identitet – man vill uppfattas på ett visst sätt genom att använda just det varumärket, och självbild innebär att konsumenten genom användning av ett visst varumärke har en inre bild av sig själv.<sup>68</sup>

Prismat innehåller alla aspekterna av varumärket inom vilka det kan förändras och utvecklas. Alla aspekterna är sammanlänkade och förändringar inom en aspekt påverkar andra aspekter. Prismakonceptet härstammar från en gemensam grund, nämligen kommunikation. Varumärken existerar endast genom kommunikation. Dessutom inkluderar modellen en uppdelning i en social dimension som ger varumärket dess uttryck utåt samt en dimension beskrivande själva själen i varumärket.<sup>69</sup>

Gällande den kommunikativa delen säger Kapferer i den fortsatta framställningen av strategic brand management, att man kan välja att antingen kommunicera varumärkets mening direkt, varumärkeskampanj, eller att kommunicera produkterna, produktkampanj, om dessa representerar varumärket på ett bra sätt. Kapferer anser att varumärkespråket är viktigt eftersom det bland annat gör att beslut kan decentraliseras och temat i budskapet kan anpassas till den lokala marknaden samtidigt som varumärkets övergripande enhet bevaras.<sup>70</sup> Kapferer menar att varumärkets namn också kommunicerar och är en av de starkaste källorna till märkesidentiteten.<sup>71</sup> Även Melin tar upp denna namnaspekt.

När Kapferer talar om kommunikation talar han mest om vad man skall kommunicera. Denna kommunikation är mest fokuserad på direkt kontakt med konsumenterna.<sup>72</sup> Kapferer nämner dock vikten av att kontrollera distributionssystemet. Den som har kontakt med slutkonsumenten och kontrollerar sitt distributionsnätverk har en fördel. Gällande matvarumärken kan man knappast gå runt butiker för att sälja sina märkesvaror även om detta i många andra branscher går bra. Ett exempel på detta är Levi's som genom att inte sälja via stormarknader förväntar sig att deras detaljister skall respektera flera krav/kriterier som Levi's ställt. Genom att kontrollera kanalen kan Levi's kontrollera sin image och bevara sitt varumärkeskapital.<sup>73</sup>

---

<sup>66</sup> Kapferer J-N. (1998) *Strategic Brand Management*, s. 99ff

<sup>67</sup> Melin F. (1999) *Varumärkesstrategi. Om konsten att utveckla starka varumärke*, s.86f

<sup>68</sup> Kapferer J-N. (1998) *Strategic Brand Management* s. 99ff

<sup>69</sup> Ibid, s. 105

<sup>70</sup> Ibid s. 130ff

<sup>71</sup> Ibid s. 113

<sup>72</sup> Ibid s. 174ff

<sup>73</sup> Ibid s. 160



### 3.2.2 Aakers modell över märkesidentiteten

Även Aaker ser varumärket som en strategisk tillgång (till skillnad från en taktisk).<sup>74</sup> Han presenterar en modell över planeringen av märkesidentiteten, som skall hjälpa till att försäkra sig om att märkesidentiteten innehåller struktur och djup. Företaget skall betrakta varumärket som en produkt, organisation (basera märkesidentiteten på organisationen bakom varumärket och dess värden och kultur), person (personlighet) och symbol.<sup>75</sup> Aaker menar att ett vanligt fel är att företag fokuserar på produktorienterade varumärkeskaraktistika när de skapar märkesidentitet. Han anser att det är viktigt att fokusera mer på andra aspekter såsom varumärkets användare, ursprungsland, organisationsattribut, varumärkespersonlighet, varumärkessymboler, förhållandet mellan varumärket och kunden samt känslomässiga fördelar.<sup>76</sup> På detta sätt, menar Aaker, ökas möjligheten att skapa ett äkta differentierande värde.<sup>77</sup> Det viktigaste som märkesidentiteten måste erbjuda konsumenten är en value proposition, vilken Aaker definierar som:

*” /.../ a statement of the functional, emotional, and self-expressive benefits delivered by the brand that provide value to the customer.”<sup>78</sup>*

Varumärkets struktur består av en kärnidentitet (core identity) och en utökad identitet (extended identity). Kärnidentiteten innebär det tidlösa innehållet av varumärket och omfattar de associationer som har störst möjlighet att förbli konstanta när varumärket utökas till nya marknader och produkter. Kärnidentiteten bör inkludera element som gör varumärket både unikt och värdefullt. Den utökade identiteten innehåller faktorer som ger varumärket struktur och fullständighet, och kan vara föränderlig. Den tillför varumärket detaljer för att ge en hel bild av varumärket, till exempel varumärkets personlighet, viktiga delar av varumärkets marknadsprogram och själva produkten.<sup>79</sup>

Aakers modell beskriver vidare systemet för implementeringen av märkesidentiteten, vilket består av varumärkesposition, utförandet av kommunikationsprogrammet samt tracking. Varumärkets position är den del av märkesidentiteten som på ett aktivt sätt kommuniceras och som står att finna i kärnidentiteten, identitetsstrukturen och/eller value proposition.<sup>80</sup> Gällande utförandet av kommunikationsprogrammet är det viktigt att kommunicera genom många alternativa kanaler, såsom till exempel olika events, användarprogram, direkt marknadsföring, PR, reklam, produktvisningar samt förpackningar. De bästa strategierna tenderar att ha symboler som är starka och lätta att minnas och som därmed kan komma att bana väg för konsumenternas syn på produktklassen och dess varumärken.<sup>81</sup> Tracking innebär att övervaka varumärkets position och eventuella andra element av märkesidentiteten över en längre tidsperiod,

---

<sup>74</sup> Aaker D. A. (1996) *Building strong brands*, s. 69

<sup>75</sup> Ibid s. 78, 115

<sup>76</sup> Ibid s. 72f

<sup>77</sup> Ibid förord

<sup>78</sup> Ibid s. 95

<sup>79</sup> Ibid s. 85ff

<sup>80</sup> Ibid s. 176ff

<sup>81</sup> Ibid s. 186ff

vilket kan göras genom antingen kvantitativa eller kvalitativa konsumentundersökningar. Man följer upp brand equity och mäter det över tid.<sup>82</sup>

Slutligen menar Aaker att det är viktigt att man balanserar behovet att anpassa sig till den föränderliga omvärlden med makten av bestående budskap och symboler.<sup>83</sup>

Många detaljhandelskedjor marknadsför sina produkter under kedjans namn eller ett varumärke som är nära associerat med kedjan. Eftersom dessa EVM vanligtvis har ett stort utbud av produkter är de verkligen positionerade med respekt till kvaliteten. Många av dessa varumärken har acceptabel kvalitet men ett relativt lågt pris. Men EVM börjar allt mer utvecklas så att de positioneras som premium brands med toppkvalitet. Deras value propositions är alltså definierade med hänsyn till de bästa varumärkena i produktklassen. Dessa EVM förlitar sig ofta på förpackningens signaler för att etablera upplevd kvalitet och märkeslojalitet. Associationer till organisationen kan däremot vara ett bra verktyg att kommunicera kvalitet, trovärdighet och distinktion. Dessutom är det sannolikt att de organisationsassociationer som används för att förstärka EVM också hjälper till att utveckla butikslojalitet.<sup>84</sup>

### 3.2.3 Den strategiska varumärkesplattformen

Melin har tagit fram en processuell modell som integrerar att antal begrepp från brand management-litteraturen, vilka är viktiga vid byggandet av varumärken och som är nära förknippade med varandra. Varje begrepp representerar ett kritiskt steg i den varumärkesbyggande processen, i vilken varumärket byggs upp, utvecklas och vårdas, och bidrar till att skapa varumärkeskapitalet (brand equity).<sup>85</sup>

Följande begrepp bygger upp Melins modell:

- *Produktattribut* innebär att en produkt har konkreta kännetecken, vilka skall förmedla ett funktionellt, materiellt mervärde till konsumenterna och påverka deras upplevda kvalitet<sup>86</sup> genom att individualisera och synliggöra märkesprodukten, via en konsistent produktkvalitet, men också förpackningsdesign, färgsignaler och logotyp.<sup>87</sup> En ständig produktutveckling är viktig för att varumärket, bakom vilket en produkt finns, skall kunna bevara sin styrka och attraktivitet och en förutsättning för att behålla en god kvalitet.<sup>88</sup>
- *Märkesidentitet* avser vad varumärket står för, vad som gör det unikt och ger det mening. Eftersom skillnaderna mellan olika produkter inom en given kategori tenderar att bli allt mindre, beroende på att produktattribut generellt sett är lätta att imitera, har märkesidentiteten fått en större genomslagskraft, menar Melin. Med denna identitet ämnar man förmedla ett emotionellt, immateriellt mervärde till

---

<sup>82</sup> Aaker D. A. (1996) *Building strong brands*, s. 189

<sup>83</sup> Ibid förord

<sup>84</sup> Ibid s. 123f

<sup>85</sup> Melin F. (1999) *Varumärkesstrategi. Om konsten att utveckla starka varumärken* s. 124f

<sup>86</sup> Ibid s. 82

<sup>87</sup> Ibid s. 125f

<sup>88</sup> Ibid s. 81

konsumenterna.<sup>89</sup> Märkesproduktens namn, ursprung, och distribution är de faktorer som, tillsammans med personligheten, är viktiga för att ge märkesprodukten en själ.<sup>90</sup>

- *Kärnvärde* menar Melin representera en märkesprodukts primära konkurrensfördel och därför är ett centralt begrepp i varumärkesuppbyggnaden. Av denna anledning är det viktigt att identifiera ett unikt kärnvärde för att detta skall utgöra grunden för positioneringen och marknadskommunikationen av ett varumärke.<sup>91</sup>
- *Positionering* åsyftar den process där företag försöker skaffa sig en, i konsumenternas medvetande, särskild position, vilken skall frambringa märkeskännedom, märkesassociationer samt märkeslojalitet.<sup>92</sup> Positionering kan ses ur både konsumentens och märkesinnehavarens perspektiv. Ur märkesinnehavarens perspektiv innebär produktpositionering hur ett företag med hjälp av differentieringsfördelar objektivt kan positionera en märkesprodukt i förhållande till andra produkter. Melin menar att en konkurrenskraftig produktpositionering är en grundläggande förutsättning för att uppnå en attraktiv position hos konsumenterna.<sup>93</sup>
- *Marknadskommunikation*, och framförallt reklam är, enligt Melin, mycket viktigt för att informera, övertyga och påminna konsumenter om en märkesprodukts konkurrensfördelar och på detta sätt differentiera märkesprodukten och få en framgångsrik varumärkesuppbyggnad. Under senare år har reklaminvesteringar minskat till förmån för en prioritering av olika säljfrämjande åtgärder vilket får konsekvenser för varumärket.<sup>94</sup>
- *Intern märkeslojalitet*, som innebär de förpliktelser en märkesinnehavare har gentemot sitt varumärke. En grundläggande förutsättning för att konsumenterna skall förbli lojala mot märket är att även märkesinnehavaren är lojal. Konsekvens och kontinuitet är viktigt för att varumärkeshanteringen skall lyckas.<sup>95</sup>

Som man kan se är Kapferers, Aakers och Melins teorier ganska likartade. Dess teorier handlar om den viktiga aspekten av ett varumärke - att förstå innebörden och värdet av ett varumärke, samt hur man på så sätt kan bygga starka varumärken. Begreppen och innehållet som sedan behandlas i deras olika modeller är ungefär desamma och berör framförallt den interna varumärkesbyggande processen inom företaget. De berör aspekter som produktattribut, varumärkets personlighet, värderingar, märkesidentitet, kärnvärde/kärnidentitet, användarna och deras association av varumärket, positionering med mera. Den externa delen av processen handlar om kommunikationen av varumärket till konsumenterna för att implementera

---

<sup>89</sup> Melin F. (1999) *Varumärkesstrategi. Om konsten att utveckla starka varumärken* s. 126

<sup>90</sup> Ibid s. 94

<sup>91</sup> Ibid s. 126f

<sup>92</sup> Ibid s. 96

<sup>93</sup> Melin F. (1999) *Varumärkesstrategi. Om konsten att utveckla starka varumärken* s. 127

<sup>94</sup> Ibid s. 127f

<sup>95</sup> Ibid s. 128

eller stärka varumärkets position hos konsumenternas medvetande. Denna riktar sig framförallt direkt till konsumenten och berörs endast kortfattat. Den del av den varumärkesbyggande processen som sker i distributionskanalen behandlas inte nämnvärt och vi går därför, efter en förklaring av distributionskanalens funktion och struktur, vidare med att titta närmare på marknadskommunikationen.

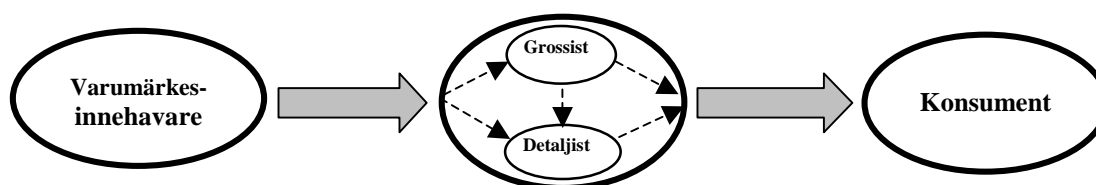
## 4 Distributionskanalens utformning

I detta kapitel förs en övergripande teoretisk redogörelse av, för vår studie, viktiga och grundläggande aspekter av distributionskanaler. De områden som berörs är distributionskanalens funktion, dess struktur och slutligen den koordination av flöden och aktiviteter som är avgörande för dess funktion.

Distributionskanaler kan definieras enligt följande:

*“sets of interdependent organizations involved in the process of making a product or service available for use or consumption”<sup>96</sup>*

En generell beskrivning av distributionskanalens utformning illustreras i figuren nedan.



Figur 1: Distributionskanalens utformning

### 4.1 Distributionskanalens funktion

Distributionskanalen bör ses som ett värdeskapande nätverk för konsumenten. Den både tillfredsställer efterfrågan, genom att leverera varan eller tjänsten på rätt plats, till rätt kvantitet, kvalitet samt pris, och stimulerar den genom olika marknadsföringsaktiviteter. Distributionen är viktig eftersom konsumenten inte kan ta del av varan utan denna. Därför anpassar sig företag för nya distributionskanaler som mer precist och effektivt tar hänsyn till olika marknadssegment.<sup>97</sup>

De olika aktörerna i distributionskanalen (tillverkare, grossister, detaljister och andra aktörer) utför olika funktioner såsom lagerhållning, marknadsföring, försäljning, fysisk distribution och finansiering. Enskilda aktörer i kanalen kan tas bort eller bytas ut, men funktionerna som dessa aktörer utför går inte att ta bort. Funktionerna kan skiftas framåt eller bakåt i kanalen och på så sätt utföras av andra kanalaktörer om någon aktör tas bort ur kanalen.<sup>98</sup>

<sup>96</sup> Stern, L. W. & El-Ansary, A. I. (1992) Marketing Channels, s.1

<sup>97</sup> Ibid. s.1ff

<sup>98</sup> Ibid. s.11

Flöden i distributionskanalen är desamma som funktioner men beskriver mer rörelsen i kanalen som kan vara antingen framåt eller bakåt i kanalen, eller båda delar.<sup>99</sup> Genom att skifta flöden/funktioner till den aktör i kanalen som mest effektivt kan utföra funktionen kan ett företag sänka sina marginalkostnader och därigenom förbättra sin konkurrensposition. Detta kan även förstärka hela kanalens konkurrenskraft.<sup>100</sup>

Man kan fråga sig varför man ger försäljningsuppdraget till mellanhänder när detta innebär att man ger upp en del av kontrollen över hur och till vem produkten säljs. Svaret på denna fråga är att användandet av mellanhänder medför en större effektivitet i tillgängliggörandet av produkten till konsumenten. Genom sina kontakter, erfarenhet, specialisering och storskalighet kan mellanhänder erbjuda tillverkaren mer än vad denna hade kunnat åstadkomma på egen hand.<sup>101</sup> Mellanhänder kan förbättra effektiviteten genom att reducera komplexiteten i systemet av utbyten. De underlättar flödet av varor och tjänster genom att överlappa gapet mellan det av producenten skapade produktsortimentet och det sortiment som efterfrågas av konsumenten. Dessutom underlättar de sökningsprocessen eftersom tillverkarna ofta inte har lika stor kunskap om konsumenters behov och konsumenterna inte vet huruvida de kan hitta det som de letar efter, samt eftersom de skapar rutin på transaktionerna.<sup>102</sup>

Kompetensen och erfarenheten hos en framgångsrik tillverkare är dessutom inte alltid kompatibel med att hantera distribution. Att använda mellanhänder för detta ändamål kan därför tillåta tillverkaren att fokusera på sina kärnkompetenser. Distribution innebär oftast stora investeringar och kostnader vilket gör att många väljer att överlåta denna funktion till mellanhänder.<sup>103</sup>

Beslut gällande distributionskanalen är ett av de viktigaste besluten för ett företag och påverkar alla andra marknadsföringsbeslut. De företag som ser distributionskanalen som endast transport, lagring och distribution av färdiga produkter till slutkonsumenten ser inte distributionskanalens möjligheter som konkurrensmedel. Beslut gällande distributionskanalen innebär oftast ett långsiktigt engagemang och förbindelse till ett annat företag, vilket medför att besluten måste övervägas noggrant med dagens, såväl som morgondagens marknadsförhållanden i åtanke.<sup>104</sup>

## 4.2 Distributionskanalens struktur

### 4.2.1 Antal kanalnivåer

Distributionskanalen kan beskrivas utifrån antalet kanalnivåer som är involverade. Alla delar inom distributionskanalen som för produkten närmare konsumenten kan

---

<sup>99</sup> Stern, L. W. & El-Ansary, A. I. (1992) *Marketing Channels* s.11

<sup>100</sup> Ibid s.26

<sup>101</sup> Kotler P. et al. (2002) *Principles of marketing* s. 740

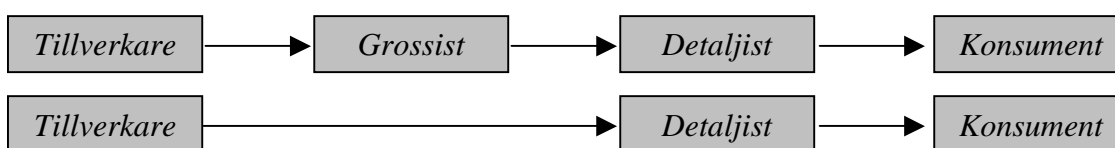
<sup>102</sup> Ibid s.4ff

<sup>103</sup> Hill, E. & O'Sullivan, T. (1999) *Marketing* s.248

<sup>104</sup> Kotler P. et al. (2002) *Principles of marketing* s. 738ff

ses som en kanalnivå. Allt från direkta distributionskanaler, där tillverkaren säljer direkt till konsumenten, till indirekta distributionskanaler med upp till tre eller fler mellanhänder mellan tillverkare och konsument förekommer. Ur tillverkarens perspektiv innebär fler mellanhänder minskad kontroll och en ökad kanalkomplexitet.<sup>105</sup>

En mellanhänder i form av en detaljist används oftast inom marknader så som möbelmarknaden och marknaden för teknisk apparatur. Två mellanhänder används oftast av tillverkare inom dagligvaruhandeln.<sup>106</sup> En större matvarutillverkare har exempelvis en egen säljkår som vänder sig direkt grossister men även till detaljister som överskrider en viss storlek. Denna typ av företag har åtminstone två typer av distributionskanaler, vilka illustreras i nedanstående figur:<sup>107</sup>



Figur 2: Kanalnivåer (egen bearbetning)

#### 4.2.2 Konventionella distributionskanaler kontra vertikala marknadssystem

Den strukturella form som distributionskanaler antar är ett resultat av relationerna mellan de aktörer som utgör kanalen. Två huvudsakliga strukturer hos distributionskanaler kan urskiljas, konventionella och vertikala.<sup>108</sup>

Konventionella distributionskanaler består av en eller flera oberoende tillverkare, grossister och detaljister. Dessa fungerar som separata affärsenheter som strävar efter en maximering av den egna vinsten utan hänsyn till systemet som helhet.<sup>109</sup> Från ett intraorganisatoriskt perspektiv finns det inga övergripande mål i denna typ av organisation. Alla beslut fattas av den enskilde aktören i kanalen. Makten är ofta spridd mellan distributionskanalens aktörer.<sup>110</sup> Det finns med andra ord ingen, eller en väldigt liten systemorientering hos aktörerna i denna typ av organisation. Vad gäller koordineringen i konventionella distributionskanaler uppnås denna genom förhandling där beslutsfattarna oftast är många.<sup>111</sup> Även om denna struktur historiskt sätt varit vanligt förekommande, har de ofta karakteriserats av konflikter och dålig funktion. Av denna anledning har de under senare år utmanats av vertikala marknadssystem.<sup>112</sup>

<sup>105</sup> Kotler P. et al. (2002) *Principles of marketing* s. 742f

<sup>106</sup> Ibid s. 743

<sup>107</sup> Hill, E. & O'Sullivan, T. (1999) *Marketing* s. 250

<sup>108</sup> Fill C. (2002) *Marketing Communications: Contexts, Strategies, and Applications* s.244

<sup>109</sup> Kotler P. et al. (2002) *Principles of marketing* s. 745

<sup>110</sup> Stern, L. W. & El-Ansary, A. I. (1992) *Marketing Channels*, s.323

<sup>111</sup> Ibid s.315

<sup>112</sup> Kotler P. et al. (2002) *Principles of marketing* s. 745

Vertikala marknadssystem är en distributionskanalstruktur i vilken tillverkare, grossister och detaljister agerar som ett enhetligt system.<sup>113</sup> Vertikala marknadssystem handlar om vertikala relationer mellan aktörerna i distributionskanalen.<sup>114</sup> De kan beskrivas som nätverk av sammanlänkade enheter vars marknadsflöden integreras, koordineras och synkroniseras på ett idealiskt sätt, så att en viss nivå av kontroll över kostnader och kvalitet i distributionskanalens funktioner kan erhållas.<sup>115</sup> Arbetsuppgifterna fördelas mellan de olika aktörerna i kanalen så att effektiviteten och hela kanalens samlade konkurrenskraft kan öka.<sup>116</sup> I vertikala marknadssystem är makten centraliserad, vilket möjliggör ledarskap i kanalen och därmed uppnås mer sannolikt specificering av roller, koordination, kontroll samt bättre konflikthantering.<sup>117</sup> Strukturen innebär samtidigt att aktörerna i distributionskanalen måste ge upp en viss självständighet till fördel för skalekonomier och marknadsinflytande samt lojalitet och stabilitet i distributionskanalen.<sup>118</sup>

Systemet kan bindas samman genom ägandeskap, vilket är fallet i korporativa vertikala marknadssystem. Produktion och distribution sker i dessa fall under ett gemensamt ägandeskap. Marknadssystem kan även bildas genom kontraktsbindning. I dessa system går oberoende företag på olika nivåer av produktion och distribution samman genom kontrakt för att på så sätt erhålla ekonomiska fördelar eller större inflytande än vad de skulle ha möjlighet att erhålla på egen hand. Den tredje och sista varianten är administrativa vertikala marknadssystem som koordineras och binds samman beroende på makten och storleken hos en av aktörerna.<sup>119</sup>

### 4.3 Distributionskanalens koordination

För att utveckla och underhålla konkurrenskraften hos distributionskanalen är det nödvändigt att flöden inom kanalen är koordinerade och kontrollerade på ett effektivt sätt. Det är endast genom interorganisatorisk samordning som man kan uppnå full potential i det resultat man levererar till slutkonsumenten. Kanalprestationen är beroende av kanalstrukturen samt beteendet hos de olika kanalmedlemmarna.<sup>120</sup>

I distributionskanalens relationer finns många otydliga gränsdragningar mellan parterna och det kan ibland vara svårt att utskilja vilka parter som skall utföra vilka aktiviteter. Koordination är relaterat till gränsdragningar och reflekterar en uppsättning av aktiviteter som varje part förväntas utföra. Framgångsrika arbetsrelationer bygger på koordinerat agerande i riktning mot gemensamma

---

<sup>113</sup> Kotler P. et al. (2002) *Principles of marketing* s. 745

<sup>114</sup> Elg, U. & Johansson, U. (1992) *Samspelet mellan struktur och agerande i dagligvarukedjan. En analys ur ett interorganisatoriskt nätverksperspektiv*, s.11

<sup>115</sup> Stern, L. W. & El-Ansary, A. I. (1992) *Marketing Channels*, s.323

<sup>116</sup> Elg, U. & Johansson, U. (1992) *Samspelet mellan struktur och agerande i dagligvarukedjan. En analys ur ett interorganisatoriskt nätverksperspektiv*, s.11

<sup>117</sup> Stern, L. W. & El-Ansary, A. I. (1992) *Marketing Channels*, s.323

<sup>118</sup> Ibid. s.337, 366

<sup>119</sup> Kotler P. et al. (2002) *Principles of marketing* s. 745

<sup>120</sup> Stern, Louis & El-Ansary A. I. (1988) *Marketing channels* s. 260



målsättningar. Valfungerande koordination minskar upprepning av aktiviteter och reducerar kostnader för hela distributionskanalen.<sup>121</sup>

En utgångspunkt i koordinationsprocessen är den servicenivå som slutkonsumenten efterfrågar. Den service som efterfrågas av distributionskanalen kan röra aspekter såsom förpackningsstorlekar, leveranstider samt bredd och djup i produktutbud.<sup>122</sup> Utifrån detta sker sedan kartläggningen av rollerna i kanalen. Den önskade servicenivån uppnås genom att organisera funktioner och flöden i form av fysiskt innehav, ägande, marknadsföring, förhandling, finansiering, riskbärande, orderläggande och betalning. Alla kanalmedlemmar är delaktiga i minst en aktivitet, annars har de ingen funktion att fylla i distributionskanalen. De flesta deltar dock i flera eller alla av flödena. Vikten av de olika flödena i distributionskanalen skiljer sig åt. Exempelvis är marknadsföringsflödet i distributionskanalen för varaktiga konsumtionsvaror av stor vikt och detaljister förväntas spela en betydande roll i annonsering, personlig försäljning och disponering. Av denna anledning är det av stor vikt var, och i vilken utsträckning, man förväntar sig engagemang i de olika flödena för att på så sätt kunna leverera önskad servicenivå till slutkonsumenten. Sammanfattningsvis kan sägas att rollfördelning indikerar vad varje kanalmedlem förväntar sig av alla kanalmedlemmar, inkluderat själv sig, i de olika flödena.<sup>123</sup>

Ytterligare en central fråga i koordinationsprocessen är att utveckla mekanismer för att hantera kanalkonflikter. Detta innebär att hitta vägar för att hindra konflikter att leda till dysfunktion i distributionskanalen.<sup>124</sup>

---

<sup>121</sup> Mohr J. J., Speckman R. E. *Channel management perfecting partnerships*

<sup>122</sup> Stern, L & El-Ansary A. I. (1988) *Marketing channels* s. 262

<sup>123</sup> *Ibid* s. 264ff

<sup>124</sup> *Ibid* s. 281ff

## 5 Marknadskommunikation

-----  
 Då kommunikation är en viktig del i varumärkesbyggande kommer vi i detta kapitel att redogöra för de tre kommunikationsstrategierna push, pull och profilskapande. Vi beskriver även de olika delar av kommunikationsmixen som ett företag kan använda sig av inom den valda kommunikationsstrategin: annonsering, säljfrämjande åtgärder, PR, direkt marknadsföring och personlig försäljning.  
 -----

Fill definierar marknadskommunikation som:

*” A management process through which an organisation enters into a dialogue with its various audiences. Based upon an understanding of the audiences the communications environment, an organisation develops and presents messages for its identified stakeholder groups, and evaluates and acts upon the responses received”<sup>125</sup>*

Syftet med processen, menar Fill, är att positionera, alternativt ompositionera företaget och/eller dess produkter och tjänster i målgruppens medvetande genom att påverka deras uppfattning. Vidare är målet att uppnå en respons i attityd eller beteende.<sup>126</sup>

Definition kan sägas innehålla tre teman. Det första av dessa är dialog, vilket innebär att marknadskommunikationen skapar möjlighet för företaget att inleda en dialog med olika målgrupper. Syftet är att, genom de signaler man sänder ut i sin marknadskommunikation, uppnå en respons på företaget, produkten eller varumärket. Det andra temat är positionering, vilket syftar på marknadskommunikationens förmåga att positionera produkt erbjudandet i medvetandet hos konsumenten. Det tredje och sista temat i definitionen handlar om kognitiv respons, vilket innebär att konsumenten ses som en aktiv problemlösare som använder den information som sänds ut via marknadskommunikationen som en hjälp i köpprocessen.<sup>127</sup>

### 5.1 Marknadskommunikationsstrategier

Många är av uppfattningen att marknadskommunikationsstrategi endast handlar om kombinationen av aktiviteter inom kommunikationsmixen. Detta är en viktig del, menar Fill, men kärnan i kommunikationsstrategin handlar snarare om beslut om den övergripande riktningen och målgruppen för kommunikationen, överensstämmelsen mellan marknadsföring och företagsstrategi, önskad varumärkesposition, tillgängliga resurser samt huvudbudskap och övergripande mål.<sup>128</sup> Kommunikation går således utanför själva kommunikationsmixen och dess verktyg. Även produktens design, pris, förpackningens form och färg, samt butikerna som säljer produkten kommunicerar

---

<sup>125</sup> Fill C. (2002) *Marketing Communications: Contexts, Strategies, and Applications* s. 12

<sup>126</sup> Ibid s. 12

<sup>127</sup> Ibid s. 12

<sup>128</sup> Ibid s. 284

något till konsumenten. Hela marknadsmixen med produkt, pris, plats och påverkan, måste koordineras för att få största möjliga inverkan genom kommunikationen.<sup>129</sup>

Kärnan i marknadskommunikation handlar om att det oftast finns ett behov av att simultant kommunicera med flera målgrupper med skiftande informationsbehov. Målet är att generera och förmedla ett budskap som presenterar företaget och dess erbjudande till de olika målgrupperna och genom detta inleda en dialog och en relation.<sup>130</sup> Målgruppen består inte bara av konsumenter av produkten utan även av andra grupper som kan påverka och stödja företaget genom att tillhandahålla arbetskraft, finansiering, tillverkning och distribution.<sup>131</sup> Relationen mellan varumärket och konsumenten samt mellan företag inom distributionskanalen är viktiga perspektiv inom marknadskommunikationen.<sup>132</sup>

I skapandet av en marknadskommunikationsstrategi är det viktigt att ha kunskap om köpbeteende och karakteristika hos de målgrupper man riktar sig till. Konsumentköp utgörs av en enda person medan köpprocessen i företag involverar flera personer i olika roller, vilka alla kräver en anpassad kommunikation. En följd av detta är att kommunikationen med dessa två olika målgrupper sker på helt olika sätt i termer av vad, var, när och hur budskapet förmedlas.<sup>133</sup>

Utifrån målgrupperna kan man urskilja tre distinkta kommunikationsstrategier, push-, pull- och profilstrategier. Push och pull skildrar riktningen av kommunikation inom distributionskanalen, att trycka ut kommunikation genom distributionskanalen respektive att dra konsumenter till kanalen via detaljisten som ett resultat av mottagen kommunikation. Profilstrategin skildrar mer en presentation av företaget som helhet.<sup>134</sup>

### 5.1.1 Push strategi

Målgruppen för en push strategi är de kanalmedlemmar inom distributionskanalen som köper produkter för att tillföra värde och förflytta produkten genom distributionskanalen till slutkonsumenten. Strategin innebär att presentera information i syfte att påverka andra aktörer i distributionskanalen att saluföra produkten, avsätta resurser i form av exempelvis hyllutrymme, samt att hjälpa dem att bli medvetna om produktens attribut och fördelar för att de i sin tur skall tillföra värde till produkten.<sup>135</sup>

Denna målgrupp, och i stort sett alla inom business-to-business sektorn, är involverade i utvecklandet och underhållandet av interorganisatoriska relationer. Graden av samarbete mellan parterna i en distributionskanal varierar och ett av marknadskommunikationens syften är att utveckla och understödja de relationer som existerar.<sup>136</sup> Effektiv kommunikation mellan företag är viktigt för att skapa

---

<sup>129</sup> Armstrong G. & Kotler P. (2002) *Marketing: An Introduction* S. 470

<sup>130</sup> Fill C. (2002) *Marketing Communications: Contexts, Strategies, and Applications* s. 23

<sup>131</sup> Ibid s. 5

<sup>132</sup> Ibid s. 26

<sup>133</sup> Ibid s. 284

<sup>134</sup> Ibid s. 284

<sup>135</sup> Ibid s. 291f

<sup>136</sup> Ibid s. 291

långsiktiga relationer och nära samarbete för att vinna fördelar på marknaden. Formen och karaktären av interorganisatoriska relationer påverkas av marknadskommunikationens utformning.<sup>137</sup> Den roll som ett företag antar i nätverket påverkas även av formen och komplexiteten hos kommunikationen som existerar inom nätverket. Även olika aspekter i relationerna såsom kanal- eller nätverkskontroll, ledarskap, beroenden och konflikt präglar kommunikationens form och karaktär i nätverket.<sup>138</sup>

Den viktiga roll som kommunikationen spelar för att skapa effektivitet i en grupp eller ett nätverk av organisationer är allmänt vedertaget. Kommunikationen kan sägas vara det ”lim” som håller samman distributionskanalen. Ur ett ledningsperspektiv är kommunikationen viktig på grund av de spänningar och konflikter i de interorganisatoriska relationerna som blir följden av dålig eller otillräcklig kommunikation. Kommunikation inom nätverket syftar således inte bara till att förmedla övertygande information och skapa delaktighet i beslutsfattande, utan även att skapa koordination, maktutövning samt lojalitet och engagemang.<sup>139</sup> Kommunikationsproblem kan associeras till brist på framgång i samarbete mellan parter i distributionskanalen. Att tillåta aktörer att delta i planering och uppsättande av mål samt att tillvarata deras åsikter i fråga om produkter och program kan säkerställa livskraften i partnerskapet. Kvaliteten av kommunikationen kan sägas vara en avgörande ingrediens i ett fungerande samarbete.<sup>140</sup>

Det finns dock en risk att en alltför obetänksam användning av en push strategi leder till hård priskonkurrens och en kontinuerlig spiral av prisreducering och marginalurholkning. Resultatet blir att det finns mindre pengar att investera i produktutveckling och reklam som krävs för att upprätthålla och öka konsumentlojalitet.<sup>141</sup>

#### 5.1.1.1 Shelfspace

Eftersom erhållandet av hyllutrymme är ett av syftena med en push strategi har vi valt att även kort föra ett resonemang om detta.

Antalet produkter som är tillgängliga för konsumenten har ökat drastiskt, samtidigt som detaljisten kräver mer och mer utrymme för sina egna varumärken. Därför måste detaljisten vara selektiv i valet av produkter som man accepterar för sitt produktutbud.<sup>142</sup>

En följd av utvecklingen av EVM är att detaljister har gått från att ge bort hyllutrymme till leverantörerna, till att ta betalt via avgifter eller olika typer av tjänster som utförts av leverantören. Hyllutrymmet ses ur marknadsföringssynvinkel som en värdefull tillgång som detaljisterna gärna utnyttjar i konkurrensen med leverantörsvarumärkena för att på bästa sätt marknadsföra sig själv och sina egna

---

<sup>137</sup> Fill C. (2002) *Marketing Communications: Contexts, Strategies, and Applications* s. 360f

<sup>138</sup> Ibid s. 7 ff

<sup>139</sup> Fill C. (2002) *Marketing Communications: Contexts, Strategies, and Applications* s. 368

<sup>140</sup> Mohr Jakki J, Speckman Robert E *Channel management perfecting partnerships*

<sup>141</sup> Kotler P. et al. (2002) *Principles of marketing* s. 651

<sup>142</sup> Corstjens J. & Corstjens M. (2002) *Store wars. The battle for mindspace and shelfspace* s.197

varumärken. Detta har även fört med sig att många leverantörer får en allt mindre tillgång och möjlighet att verka i butikerna.<sup>143</sup>

Ur detaljistens synvinkel kan det å andra sidan innebära en fara att ta bort en leverantör ur sortimentet. Om en produkt som konsumenten efterfrågar inte finns med i sortimentet upplevs detta som en bristande service från detaljisten. Detaljister som väljer att utnyttja sin makt gentemot leverantören riskerar därför ett produktutbud som står sig dåligt i konkurrensen med andra detaljisters.<sup>144</sup>

Med en allt ökande konkurrens om hyllutrymme och det faktum att allt fler köpbeslut fattas i butiken har många leverantörer i stor utsträckning ändrat sin prioritet från att vinna konsumentens medvetenhet till att vinna hyllutrymme hos detaljisten.<sup>145</sup>

### 5.1.2 Pull strategi

En pull strategi innebär att man marknadsför sina produkter till slutkonsumenten i syfte att få dem att köpa produkten.<sup>146</sup> När kommunikation riktas mot slutkonsumenten är syftet att öka graden av medvetenhet, förändra eller förstärka attityder, reducera upplevd risk, öka engagemang och slutligen att skapa motivation till köp hos målgruppen.<sup>147</sup> På detta sätt kan konsumenternas efterfrågan göra att kanalmedlemmarna också efterfrågar produkten, vilket alltså drar produkten genom kanalen.<sup>148</sup> För att åstadkomma en pull strategi har massmarknadsföring med stöd av säljfrämjande åtgärder varit det gängse tillvägagångssättet.<sup>149</sup> Beslutet att använda sig av en pull strategi måste grunda sig på ett kärnbudskap beroende på kontext och behov hos målgruppen. Kärnbudskapet kan till exempel vara att differentiera produkten, påminna, informera eller övertyga målgruppen att tänka, känna eller agera på ett speciellt sätt.<sup>150</sup>

Även om en del mindre industriella företag endast använder sig av push, och en del direktmarknadsföringsföretag endast av pull, är det vanligaste att man använder en kombination av de båda. Under senare år har många konsumentvaruföretag minskat sin andel pull strategi till fördel för en push strategi. Anledningarna till detta är flera. För det första har kostnaderna för massmediakampanjer stigit, samtidigt som man ser att deras effekt har minskat. En annan anledning är att den kraftiga utvidningen av antalet varumärken och ”me-too” produkter har gjort det svårt att differentiera produkter genom annonsering. Istället differentierar man sina produkter genom prisreduktioner, rabatter, kuponger och annan marknadsföring som riktar sig mot handeln. Till sist är den ökade makten hos detaljisten en anledning till skiftningen från pull till push. Detaljisten har, enligt Kotler et. al, i många fall makt att kräva vad de vill av leverantörerna, vilket innebär högre marginaler som i sin tur är ett resultat av en push strategi. Av denna anledning tvingas leverantörer att använda sig av en

---

<sup>143</sup> Corstjens J. & Corstjens M. (2002) *Store wars. The battle for mindspace and shelfspace* s.196

<sup>144</sup> Ibid s.197

<sup>145</sup> Ibid s.198

<sup>146</sup> Armstrong G. & Kotler P. (2002) *Marketing: An Introduction* s. 477

<sup>147</sup> Fill C. (2002) *Marketing Communications: Contexts, Strategies, and Applications* s. 286

<sup>148</sup> Armstrong G. & Kotler P. (2002) *Marketing: An Introduction* s. 477

<sup>149</sup> Fill C. (2002) *Marketing Communications: Contexts, Strategies, and Applications* s. 286

<sup>150</sup> Ibid s. 286

push strategi för att erhålla hyllutrymme och marknadsföringsstöd av detaljisten.<sup>151</sup>

#### 5.1.2.1 *Mind space*

Syftet med en pull strategi är, som tidigare sagts, bland annat att öka graden av medvetenhet, förändra eller förstärka attityder och motivera målgruppen till köp.<sup>152</sup> Leverantörer har, för att skapa medvetenhet hos konsumenten, använt den möjlighet som varumärkesbyggande givit och detta har medfört att framgångsrika varumärken uppstått. Den konkurrens om konsumentens medvetande som nu uppstått verkar komma som en chock för många leverantörer. Konkurrensen innebär att detaljister utmanar leverantörernas kontroll av deras traditionella vinstkälla, *mind space*, det vill säga att konsumenten kan bli lojal till detaljistens EVM i stället för leverantörens varumärke.<sup>153</sup>

I kampen om *mind space* äger detaljisten vissa fördelar gentemot leverantören. En av dessa är möjligheten till kommunikation med konsumenten. Butiken kan i sig själv ses som marknadsföring genom de intryck man får i butiken. Varje besök av en konsument i en butik kan ses som ett tillfälle från detaljistens sida att kommunicera med konsumenten. Leverantören å andra sidan måste betala för varje kommunikationstillfälle med konsumenten. Traditionell media blir dessutom mer och mer överkommunicerad, varför priset på kommunikation från leverantören ökar ytterligare, vilket skapar ytterligare fördelar för detaljisten.<sup>154</sup>

En annan aspekt som bidrar positivt till detaljistens möjligheter att skapa *mind space* är kontrollen över marknadsmixen i termer av plats, pris och marknadsföring. Ju större utbredningen blir av EVM desto större nytta har man av att kunna kontrollera dessa variabler. Detaljisten kan i stor utsträckning påverka hur konsumenten upplever sina konkurrenters produkter (LMV) genom hyllplacering, prissättning samt genom kampanjer och annonsaktiviteter.<sup>155</sup>

En tredje aspekt är den information som detaljisten besitter. Genom information om konsumentbeteende kan man utforma och rikta sin marknadsföring för bästa möjliga verkan. Informationen ger även möjligheter att följa effekten av marknadsföringen. Detaljisten kan antingen använda informationen för eget bruk och EVM eller sälja den till leverantören.<sup>156</sup>

Även leverantören har sina fördelar i skapandet av *mind space*. Leverantören har oftast skalekonomier och synergier inom en eller flera produktkategorier. Denna specialisering skapar fördelar inom teknologi, kommunikation och konsumentförståelse.<sup>157</sup>

---

<sup>151</sup> Kotler P. et al. (2002) *Principles of marketing* s. 650

<sup>152</sup> Fill C. (2002) *Marketing Communications: Contexts, Strategies, and Applications* s. 286

<sup>153</sup> Corstjens J. & Corstjens M. (2002) *Store wars. The battle for mindspace and shelfspace* s.167ff

<sup>154</sup> Ibid. s.173

<sup>155</sup> Ibid. s.173

<sup>156</sup> Ibid. s.176

<sup>157</sup> Ibid s.181

Alla produkter kräver tillgång till teknologi. Vad gäller kvaliteten av detaljistens EVM är den beroende av den teknologi man kan finna hos den tillverkare som är villig att tillverka EVM för detaljisten. Detta bidrar till att teknologiskt sofistikerade produkter oftast är ett svårt område för introduktion av EVM på grund av den specialisering som leverantören oftast besitter. Generellt kan sägas att innovationer begränsar penetrationen av EVM. Även inom produktkategorier där vissa funktioner eller image är viktiga, har EVM problem. Detta beror på att varumärket är utbrett över så många produktkategorier, vilket riskerar att minska dess trovärdighet.<sup>158</sup>

Framgångsrika varumärken bygger på en förståelse av konsumenten och dess behov. Denna förståelse är svårare för detaljisten än leverantörer att uppnå på grund av bristande specialisering inom produktkategorin. Att man har tillgång till information om konsumentbeteende hjälper inte om man inte kan omsätta den till idéer om produktutveckling, vilket oftast kräver specialister. Detaljisten har oftast inte resurser till att göra detta inom alla kategorier.<sup>159</sup>

### 5.1.3 Profilstrategi

I en profilstrategi fokuseras huvuddelen av företagets kommunikation på utveckling av företagets image och anseende. Medvetenheten, uppfattningen och attityder hos intressenter gentemot företaget måste förstås för att kunna formas och ageras på. Traditionellt sett har företagets produkter eller tjänster inte varit fokus för denna typ av kommunikation, men ju mer framträdande roll som egna varumärken får desto svårare blir det att särskilja kommunikation av företaget och marknadskommunikation, då namnet på produkten är detsamma som företagets namn.<sup>160</sup> Budskap som utformas för att säga något om kvaliteten eller priset på en specifik produkt tenderar snarare att reflektera företaget.<sup>161</sup>

## 5.2 Kommunikationsmixen

Kommunikationsmixen är den specifika blandning av annonsering, personlig försäljning, säljfrämjande åtgärder, PR och direkt marknadsföring ett företag använder för att nå sina annons- och marknadsföringsmål.<sup>162</sup>

### 5.2.1 Annonsering

Annonsering innebär:<sup>163</sup>

*”Any form of non-personal presentation and promotion of ideas, goods or services by an identified sponsor.”*

Annonsering spelar normalt sett en stor roll i de flesta marknadsplaner och används till att skapa medvetenhet och för att föra in andra verktyg i marknadsmixen. Det är

---

<sup>158</sup> Corstjens J. & Corstjens M. (2002) *Store wars. The battle for mindscape and shelfspace*. s. 182ff

<sup>159</sup> Ibid. s.188

<sup>160</sup> Fill C. (2002) *Marketing Communications: Contexts, Strategies, and Applications* s. 293f

<sup>161</sup> Ibid s. 284

<sup>162</sup> Armstrong G. & Kotler P. (2002) *Marketing: An Introduction*, s.470

<sup>163</sup> Ibid s.470

ett sätt att kommunicera varumärket med konsumenter i målgruppen och med företagsköpare över en längre tidsperiod.<sup>164</sup> Annonsering kan användas båda i syfte att informera och att transformera.<sup>165</sup>

Gemensam annonsering kan ske antingen horisontellt eller vertikalt. En horisontell gemensam annonsering innebär att olika detaljister går samman i sin annonsering för att marknadsföra sina produkter eller tjänster. En vertikal gemensam annonsering är när leverantörer och detaljist går samman för att marknadsföra dels produkten men även butiken. Vertikal gemensam annonsering kan anta många former beroende på hur relationen mellan detaljist och leverantör ser ut. När leverantören är den aktör med störst makt utformas annonsen med produkten i fokus. När å andra sidan den största makten återfinns hos detaljisten, är leverantörens produkt endast en i mängden.<sup>166</sup>

I många fall upplever leverantören att man har ett begränsat inflytande över annonsens utformning och detta är oftast ett huvudämne i förhandlingar mellan leverantörer och detaljister. Ur leverantörens synvinkel ses aktiviteten som en prisfokusering som gynnar detaljistens marginaler och som en förlust av kontroll att styra sina aktiviteter mot egna marknadsföringsmål. Trots detta är gemensamma aktiviteter oftast nödvändiga och en förutsättning för att leverantören skall få en plats i detaljistens sortiment och erhålla det stöd man behöver.<sup>167</sup>

### 5.2.2 Säljfrämjande åtgärder

Säljfrämjande åtgärder innebär:<sup>168</sup>

*“Short-term incentives to encourage the purchase or sale of a product or service”*

Huvudsyftet är att uppmuntra målgruppen att uppträda på ett visst sätt, oftast att köpa en produkt för första gången eller för att få en mer vanemässig användning.<sup>169</sup> Det handlar främst om kortsiktiga åtgärder, såsom att erbjuda kunderna ett extra värde till grundprodukten i form av till exempel rabatter eller kuponger, för att få en omedelbar ökning av försäljningen. Åtgärderna kan riktas till konsumenter, medlemmar i distributionskanalen eller tillverkarnas och/eller återförsäljarnas säljkåre.<sup>170</sup> Säljfrämjande kan delas in i consumer promotion, riktad till slutkonsumenterna, trade promotion, riktad mot grossister och detaljister, business promotion, riktad till företagskunder samt sales force promotion, riktad mot försäljarna i säljkåren.<sup>171</sup>

Verktyg för consumer promotion är till exempel kuponger, ekonomiförpackningar (till exempel köp två för priset av en), varuprover, reklamsaker som ges som gåvor till

---

<sup>164</sup> Fill C. (2002) *Marketing Communications: Contexts, Strategies, and Applications*, s. 527

<sup>165</sup> Ibid s. 524

<sup>166</sup> McGoldrick, P. (2002) *Retail Marketing* s. 413

<sup>167</sup> Ibid s. 413

<sup>168</sup> Armstrong G. & Kotler P. (2002) *Marketing: An Introduction* s. 470

<sup>169</sup> Fill C. (2002) *Marketing Communications: Contexts, Strategies, and Applications* s. 561

<sup>170</sup> Ibid s. 557ff

<sup>171</sup> Armstrong G. & Kotler P. (2002) *Marketing: An Introduction* s. 495f



konsumenter, belöningar till stamkunder<sup>172</sup>, butiksmaterial, butiksaktiviteter som exempelvis displayer och demonstrationer i butik, samt konsumenttävlingar<sup>173</sup>.

Redskap för trade promotion innefattar bland annat selektiva rabatter, SA/VA, införsäljningsmaterial, mässor, kundspecifik marknadsföring samt fackpress.<sup>174</sup> Det kan även vara kostnadsfria varor samt varuprover, displayer och tävlingar (på samma sätt som till konsumenterna). Eftersom det idag är större konkurrens om hyllutrymmet, måste tillverkare ofta ha denna typ av erbjudanden till detaljister och grossister, för att få in sina varumärken i sortimentet, få plats på hyllan och därefter försäkra sig om att få behålla denna plats. En annan orsak till att trade promotion är viktig för ett företag är för att få medverka i annonsblad.<sup>175</sup>

Många verktyg för business promotion är desamma som för consumer respektive trade promotion. Dessutom inbegrips sammankomster, handelsutställningar samt tävlingar för säljarna i syfte att motivera dem till en ökad försäljning under en given tidsperiod. Dessa medel används som köpstimulans, kundbelöningar och för att motivera säljarna.<sup>176</sup>

Armstrong och Kotler menar att tillverkare riktar mer säljfrämjande åtgärder till grossister och detaljister än till konsumenter. Ungefär en tredjedel riktas till konsumenterna och två tredjedelar till detaljister och grossister.<sup>177</sup>

Säljfrämjande åtgärder spelar också en strategisk roll. Somliga hävdar att säljfrämjande åtgärder kan vara skadligt för varumärket. Detta skulle bero på att konsumenterna kan komma att minska förväntningarna om vad varumärket står för, vilket orsakar att konsumenterna upplever ett lägre värde på varumärket efter priskampanjen. Man riskerar varumärkets långsiktiga framtid för mer kortsiktiga mål. Andra menar att säljfrämjande åtgärder spelar en strategisk roll, framförallt vid användning som komplement till andra aktiviteter i marknadsmixen. Åtgärderna har en högre sannolikhet för att lyckas om de är välplanerade och speglar produktens långsiktiga marknadsföringsmässiga krav, i stället för att vara reaktioner på konkurrenters marknadsrörelser och utvecklingar.<sup>178</sup> De företag som kan hitta den rätta balansgången mellan reklam för att bygga ett långsiktigt varumärkesvärde och konsumentpreferenser, samt säljfrämjande åtgärder för att säkra ett mer kortsiktig distributionsstöd, är det företag som mest troligt vinner kampen om lojala och tillfredsställda konsumenter.<sup>179</sup>

#### 5.2.2.1 Annonsering kontra säljfrämjande åtgärder

Numera lägger företag ofta mer pengar på säljfrämjande åtgärder än på annonsering. Detta sker i synnerhet på konsumentmarknader som är mättade och har nått en

<sup>172</sup> Armstrong G. & Kotler P. (2002) *Marketing: An Introduction* s. 497ff

<sup>173</sup> Marknadskommunikationsmixen 2001, DLF

<sup>174</sup> *Ibid* DLF

<sup>175</sup> Armstrong G. & Kotler P. (2002) *Marketing: An Introduction* s. 499f

<sup>176</sup> *Ibid* s. 500

<sup>177</sup> *Ibid* s. 499

<sup>178</sup> Fill C. (2002) *Marketing Communications: Contexts, Strategies, and Applications* s. 569f

<sup>179</sup> Kotler P. et al. (2002) *Principles of marketing* s. 651

stagnationsnivå och på marknader där pris och säljfrämjande åtgärder är de sätt på vilka man kan få människor att byta varumärke.<sup>180</sup>

Anledningen till att säljfrämjande åtgärder vuxit i popularitet beror på dess kortsiktighet och direkta respons, vilket kan göra det lättare för managern att förklara och få igenom denna typ av aktiviteter. Dessutom har tekniska framsteg, såsom exempelvis streckkoder och pristerminaler för självbetjäning inne i butiken, underlättat detaljisternas spårning av resultat. Av denna anledning har marknadsföringsaktiviteter i butiken ökat, på bekostnad av mer traditionell reklam i massmedia. Populariteten av säljfrämjande åtgärder beror även på att antalet varumärken i butiken och därmed antalet val för konsumenten, har ökat och säljfrämjande åtgärder kan förenkla konsumentens val av varumärke. Att tillverkare kan hjälpa detaljister att locka fler kunder till butiken, är också en orsak till den ökade populariteten hos dessa åtgärder.<sup>181</sup> För redan etablerade produkter kan man uppmuntra och bibehålla försäljning eftersom återförsäljarens delaktighet och support är av stor vikt.<sup>182</sup> På så sätt kan man erhålla värdefull hyllplats och en bättre exponering av sina produkter. Dessutom innebär säljfrämjande åtgärder en hög grad av kontroll och få störningar av budskapet.<sup>183</sup>

Fördelningen av marknadsföringsbudgeten är en kritisk fråga för många varumärkesansvariga. Dessa tvingas kompromissa i fastställandet av hur man bäst fördelar knappa resurser. Högre andel annonsering associeras med varumärken med relativt högt pris vilket beror på att man genom dessa åtgärder kan rättfärdiga ett högre pris. Hög andel av annonsering i förhållande till säljfrämjande åtgärder är även vanligt för produkter i ett tidigt skede av produktlivscykeln i syfte att skapa medvetenhet. Detaljister använder sin allt ökande storlek makt över olika typer av information för att övertyga tillverkare att allokeras större resurser på säljfrämjande åtgärder. Tillverkarna tvingas ofta att acceptera detaljisternas påtryckningar i den allt hårdare konkurrensen om hyllutrymme. Av denna anledning ser man ett positivt samband mellan detaljistens inflytande över tillverkaren och storleken av resurser som allokeras till säljfrämjande åtgärder.<sup>184</sup>

Gjorda studier visar att varumärken med högre andel av sin budget tillfördelad annonsering tenderar att ha mer fördelaktiga konsumentattityder, starkare brand equity samt högre marknadsandelar och vinst. Användandet av trade promotions i hög utsträckning tenderar å andra sidan att minska varumärkeslojaliteten samt öka konsumenters priskänslighet. Även en alltför flitig användning av consumer promotion har visat sig ha negativa effekter för konsumentens varumärkesattityder.<sup>185</sup>

### 5.2.3 Public relations (PR)

Fill definierar PR som:<sup>186</sup>

<sup>180</sup> Fill C. (2002) *Marketing Communications: Contexts, Strategies, and Applications* s. 559

<sup>181</sup> Ibid s. 559ff

<sup>182</sup> Ibid s.576

<sup>183</sup> Ibid s. 559ff

<sup>184</sup> Low G. S. *Advertising vs sales promotion: a brand management perspective*

<sup>185</sup> Ibid

<sup>186</sup> Fill C. (2002) *Marketing Communications: Contexts, Strategies, and Applications* s. 620

*“ a management activity that attempts to shape the attitudes and opinions held by an organisation’s stakeholders”*

Med stakeholders menar Fill intressenter såsom medarbetare, leverantörer, aktieägare, nuvarande och potentiella kunder, media, lokala myndigheter och staten.<sup>187</sup> Men någon enighet i vad som utgör PR har dock inte uppnåtts. Fill menar att PR består av en rad kommunikationsaktiviteter, varibland publicitet, pressmeddelanden och event management ingår. Men även andra former av aktiviteter kommer från PR, däribland kan nämnas sponsring och företagsreklam som exempel.<sup>188</sup> Armstrong och Kotler inkluderar några av dessa i sin definition av PR:<sup>189</sup>

*“Building good relations with the company’s various publics by obtaining favourable publicity, building up a good corporate image, and handling or heading off unfavorable rumors, stories, and events”.*

PR har två viktiga funktioner. Den första är att utveckla och behålla företagets goodwill, den andra att stödja marknadsföringen av företagets produkter och tjänster genom att integrera med övriga delar av kommunikationsmixen.<sup>190</sup> PR rör huvudsakligen strategiska frågor. Budskapet som kommuniceras genom PR har ofta hög trovärdighet, men så snart det levererats har företaget dock liten kontroll. Budskapet skulle exempelvis kunna förändras när en tidning skall återge ett pressmeddelande.<sup>191</sup>

#### 5.2.4 Direkt marknadsföring

Med direkt marknadsföring menas:<sup>192</sup>

*“Direct communications with carefully targeted individual consumers to obtain an immediate response”.*

Direkt marknadsföring är en strategi för att skapa en dialog med nuvarande och potentiella kunder och andra viktiga intressenter utan inblandning av mellanhänder. Alla medieaktiviteter som genererar kommunikation och svar med en befintlig eller potentiell kund omfattas. Syftet med direkt marknadsföring är att, på ett strategiskt sätt, komma med ett nytt erbjudande till marknaden genom att ständigt försöka reducera kostnader, ta bort mellanhänder i distributionskanalen och förbättra kvalitet och kundservice.<sup>193</sup>

En anledning till varför direkt marknadsföring används beror på dess direkta kontakt med kunden och därmed ett direkt svar, det vill säga en dialog med kunderna stimuleras och upprätthålls. De vanligaste formerna av denna typ av marknadsföring

---

<sup>187</sup> Fill C. (2002) *Marketing Communications: Contexts, Strategies, and Applications* s. 622ff

<sup>188</sup> Ibid. s. 632

<sup>189</sup> Armstrong G. & Kotler P. (2002) *Marketing: An Introduction* s.470

<sup>190</sup> Fill C. (2002) *Marketing Communications: Contexts, Strategies, and Applications* s. 644

<sup>191</sup> Ibid s. 620ff

<sup>192</sup> Armstrong G. & Kotler P. (2002) *Marketing: An Introduction* s. 470

<sup>193</sup> Fill C. (2002) *Marketing Communications: Contexts, Strategies, and Applications* s. 667f

är direktbrev, telemarketing (telefonreklam) och dörr till dörr aktiviteter eftersom de är mer personliga och direkta sätt att nå exakt de kunder man avser. Telemarketing har, på grund av att det är billigare, ökat i business-to-business sektorn på bekostnad av den personliga försäljningen. Den används också vid kundkontakt, där kunder på ett lätt sätt kan berömma, klaga eller få råd om produkten via telefon eller brev. Tillverkare av mat kan till exempel erbjuda recept och matlagningstips på detta sätt. Andra former av direkt marknadsföring är tidningsbilagor eller direktreklambrev, tryckt reklam i form av kataloger och tidningar, radio och TV, samt Internet.<sup>194</sup> För att den direkta marknadsföringen skall lyckas är det bästa sättet att använda sig av en kombination av dessa olika medieformer.<sup>195</sup>

Det finns olika typer av direkt marknadsföring, vilka bygger på nivån av dess strategiska användning hos olika företag. Direkt marknadsföring kan användas som ett huvudsakligt sätt att differentiera sig på eller som ett kompletterande verktyg till andra marknadsföringsaktiviteter för att stödja ett varumärke. Det kan också användas som ett säljverktyg, som ett sätt att utveckla större effektivitet och höja den nuvarande servicen. Man kan använda flera olika säljkanaler för att möta olika kundsegments skilda behov. För att öka kommunikationen av ett varumärke och för att förse varumärkeskontexten med en ny dimension används dessutom media med direkt respons allt mer. Direkt marknadsföring inkluderar även detta så kallade direct brand. Genom nya, direkta kanaler eller genom nya kanaler parallella med de traditionella distributionskanaler där varumärket är väl rotat, kan man med dessa direct brands medvetet utnyttja möjligheter till marknadspositionering. På detta sätt arbetar hela organisationen och dess kultur mot att utveckla relationer med kunderna genom direkta marknadsföringsaktiviteter.<sup>196</sup>

Undre de senaste tio åren har direkt marknadsföring ökat. Orsaken till detta är den förändrade marknadskontexten och teknologins framsteg. Det är genom databaser man kunnat samla in och utnyttja relevant kunskap, vilken sedan kunnat användas i reklamens innehåll och utformning.<sup>197</sup> Däremot brister ofta integreringen av företagets direkta marknadsföringsaktiviteter med varandra eller med andra delar av företagets marknadsförings- och kommunikationsmix. En väl integrerad direkt marknadsföring ökar, enligt Armstrong och Kotler, både responsfrekvenserna och avkastningen.<sup>198</sup>

### 5.2.5 Personlig försäljning

Med personlig försäljning menas den delen av kommunikationsmixen där en dialog ansikte mot ansikte uppstår. Armstrong och Kotler definierar personlig försäljning som:<sup>199</sup>

---

<sup>194</sup> Fill C. (2002) *Marketing Communications: Contexts, Strategies, and Applications* s. 674ff

<sup>195</sup> Ibid s. 680

<sup>196</sup> Ibid s. 669f

<sup>197</sup> Ibid s. 670ff

<sup>198</sup> Armstrong G. & Kotler P. (2002) *Marketing: An Introduction* s. 546f

<sup>199</sup> Ibid s.470

*“Personal presentation by the firm’s sales force for the purpose of making sales and building customer relationships”*

I denna typ av kommunikation får man feedback och utvärdering direkt, vilket gör att man lättare kan anpassa försäljningsbudskapet på ett mer personligt sätt.<sup>200</sup> Av denna anledning är företagets säljkår mycket viktig.<sup>201</sup> Företagets säljkår har till uppgift att samla information, sköta försäljning, finna nya kunder, fördela knappa produkter och resurser och ha hand om service såsom rådgivning, arrangemang och problemlösning. De skall dessutom kommunicera med olika intressenter samt bygga och bibehålla relationer med stora kunder.<sup>202</sup> Försäljaren har blivit som en nätverkskoordinator och kundmanager.<sup>203</sup>

Man kan använda personlig försäljning när man säljer sina produkter genom en särskild distributionskanal och det nätverk av konsumentnära återförsäljare som finns däri. Personlig försäljning används även vid marknadsföring och försäljning till andra företag, så kallad business-to-business försäljning. Denna typ av kommunikation lämpar sig dessutom när man vill sälja in sin produkt att ingå i andras erbjudanden, till exempel att övertyga en arkitekt att inkludera det alarmsystem som säljarens företag tillverkar. Slutligen används personlig försäljning vid kommunikation med konsumenten.<sup>204</sup>

Personlig försäljning är den dyraste delen av kommunikationsmixen. Samtidigt är det i allmänhet det mest effektiva sättet att kommunicera i de senare delarna av köpprocessen. Personlig försäljning spelar en stor roll för representation av företaget. Vid business-to-business marknader utgör försäljarna länken mellan det egna företaget och kunden.<sup>205</sup>

Fördelen med personlig försäljning är att det handlar om en tvåvägskommunikation, vilket gör att man därmed kan få en snabb och direkt feedback. Dessutom deltar säljaren i beslutsprocessen mer än vid andra kommunikationsverktyg, vilket tillsammans med styrkan att kunna skraddarsy budskapen tack vare kundens direkta respons medför att sannolikheten är stor att en lösning på kundens problem skall kunna komma till stånd. Nackdelen består av den höga kostnad som kommer av personlig försäljning, vilket gör att man måste finna även andra sätt att kommunicera sina budskap. Kontrollen är ofta mycket låg över leveransen av budskapet, vilket kan leda till kostsamma och tidskrävande missförstånd och kvaliteten av relationen kan utsättas för fara. Styrkor och svagheter i personlig försäljning kan ibland utgöras av samma faktorer, det vill säga en del av styrkorna kan även betraktas som svagheter.<sup>206</sup>

Personlig försäljning är väldigt viktig vid en medelhög eller hög komplexitet i relationen. Annonsering och PR kan nämligen inte belysa fördelarna av erbjudandet

---

<sup>200</sup> Fill C. (2002) *Marketing Communications: Contexts, Strategies, and Applications* s. 687f

<sup>201</sup> Ibid s. 698ff

<sup>202</sup> Ibid s. 694

<sup>203</sup> Ibid s. 710

<sup>204</sup> Ibid s. 688f

<sup>205</sup> Ibid s. 689

<sup>206</sup> Ibid s. 690f

lika bra som personlig försäljning. Kunden kommer på ett lättare och på ett mer personligt anpassat sätt i kontakt med erbjudandet genom personlig försäljning, vilket medför att personlig försäljning är många gånger effektivare än andra delar av kommunikationsmixen. Med den förändring som sker i företagets omgivning har personlig försäljning och användningen av säljkåror vuxit.<sup>207</sup>

Personlig försäljning kan inte fungera effektivt allena. Den måste integreras med de andra delarna av kommunikationsmixen. Den starkaste graden av integration är med annonsering eftersom dessa delar på flera sätt kompletterar varandra.<sup>208</sup>

---

<sup>207</sup> Fill C. (2002) *Marketing Communications: Contexts, Strategies, and Applications* s. 691ff

<sup>208</sup> *Ibid* s. 711

## 6 Distributionskanalens relationer

-----  
*Enligt vår mening är även relationer inom distributionskanaler viktiga för varumärkesbyggande inom distributionskanaler. Av denna anledning kommer vi i detta kapitel att redogöra för hur olika relationsaspekter ter sig mellan aktörer i distributionskanaler.*  
-----

Företag börjar i allt större utsträckning inse att deras framgång är beroende av relationer inom den egna marknaden och att utvecklandet av relationer är av strategisk betydelse. Interorganisatoriska relationer reflekterar oberoende och en eftersträvan efter att reducera risker i en föränderlig och oförutsägbar miljö. Relationerna skapar ömsesidiga, långsiktiga fördelar och adderat värde genom integrerade handlingar och kan sägas vara baserade på synergier, delade värderingar, normer och målsättningar. Gemensamma karakteristika för dessa relationer är exempelvis makt, beroende, konflikt, förtroende, engagemang och samarbete.<sup>209</sup>

### 6.1 Makt/Beroende

Dynamiken i makt och beroende är centrala för företag och dess interorganisatoriska relationer. De erbjuder en partiell förklaring till hur kanalstruktur påverkar relationerna och deras utseende.<sup>210</sup>

Makt kan sägas vara en kanalmedlems möjlighet att kontrollera beslutsvariabler i marknadsstrategin hos en annan medlem på en annan nivå inom en given distributionskanal. För att kontrollen skall betecknas som makt skall den skilja sig från den andre medlemmens ursprungliga kontroll över sin egen marknadsstrategi.<sup>211</sup>

Makt kan ses som i vilken utsträckning en kanalmedlem är beroende av en annan kanalmedlem. Ju mer beroende B är av A desto större makt har A över B. Vidare kan sägas att ju större inflytande A har över B:s förmåga att uppnå sina mål och ju färre alternativ det finns för B att erhålla vad han behöver för att fungera desto större makt har A över B. Det är av stor vikt att förstå att alla kanalmedlemmar är ömsesidigt beroende vilket innebär att alla kanalmedlemmar har någon form av makt. När beroendet inte är jämnt fördelat mellan kanalmedlemmarna är det den som är mest beroende som har den minsta makten i förhållande till övriga.<sup>212</sup>

Ett företag med relativt störst beroende har, per definition, ett relativt större intresse i att bibehålla relationen. Ett sätt att uppnå detta är att vara receptiv och agera i enighet med partnerföretagets önskemål. I kontrast till detta kan ett företag med mindre

---

<sup>209</sup> Hogarth-Scott S. *Retailer-supplier partnerships: hostages to fortune or the way forward for the millennium.*

<sup>210</sup> Ibid.

<sup>211</sup> Stern, Louis & El-Ansary A. I. (1988) *Marketing channels* s. 267

<sup>212</sup> Ibid s. 267

relativt beroende utnyttja sin överlägsna position för att begära förändringar som antingen gynnar båda parter eller bara det egna företaget.<sup>213</sup> Användandet av makt, av enskilda kanalmedlemmar, för att påverka beslutsfattande eller beteende är det sätt på vilket roller fördelas, omfördelas och ändamålsenligt beteende i dessa roller skapas. Källorna till makt är flera och kan delas in i belöning, tvång, referens, expertis och legitimitet.<sup>214</sup>

### 6.1.1 Belöningsmakt

Belöningsmakt baseras på tron hos B att A har möjlighet att tilldela B belöningar. Det effektiva användandet av makt från A beror på huruvida A innehar resurser som B värderar och som B tror sig kunna erhålla genom att handla i enighet med A:s önskemål.<sup>215</sup> Ett exempel på makt genom belöning är att tillverkaren kan ge rabatt till distributören beroende på mängden av varor som levereras.<sup>216</sup>

### 6.1.2 Tvångsmakt

Tvångsmakt härstammar från B:s förväntan att han/hon kommer att bestraffas om han/hon inte agerar i enighet med A:s önskemål. Tvång innebär alla typer av sanktioner eller bestraffningar som ett företag kan dela ut. En leverantör som till följd av missnöje minskar rabatter eller förlänger leveranstiden skulle kunna vara ett exempel på tvångsmakt. Tvångsmakt har, till skillnad från övriga sätt att utöva makt, sällan några positiva sideeffekter, varför man om möjligt bör välja andra tillvägagångssätt. Tvångsmakt bör utövas först när alla andra möjligheter att påverka den andre parten har uttömts. Om tvångsmakt används kontinuerligt så kommer så småningom en motriktad kraft att utvecklas.<sup>217</sup>

### 6.1.3 Expertmakt

Expertmakt baserar sig på att B är av uppfattningen att A har en speciell kunskap. Problemet är beständigheten hos den här typen av makt. Så fort kunskapen är förmedlad till den ena parten, så har den som ursprungligen var innehavare av kunskapen förlorat sin makt. Om man undviker detta genom att hålla inne med viktig information, riskerar man å andra sidan att hela kanalen blir lidande. Ett alternativ är att hela tiden skaffa sig ny information och kunskap för att bibehålla sin makt i distributionskanalen. Avgörande för att kunna bibehålla expertmakt är att positionera sig väl i flödet av kommunikation och information i kanalsystemet. Ett exempel är tillverkaren som är beroende av andra kanalmedlemmars information om slutkonsumentens behov och efterfrågan. Detaljister har en överlägsen position i detta avseende beroende på den nära kontakt som dessa har med slutkonsumenten för tillverkarens produkter. Genom att samla in, tolka och fördela värdefull marknadsinformation kan en kanalmedlem absorbera osäkerhet för andra kanalmedlemmar. Genom denna absorption blir de senare mer beroende av den

---

<sup>213</sup> Anderson J. C & Narus J. (1990) *A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships*

<sup>214</sup> Stern, L. W. & El-Ansary, A. I. (1988) *Marketing Channels* s. 270

<sup>215</sup> Ibid s. 270

<sup>216</sup> Fill C. (2002) *Marketing Communications: Contexts, Strategies, and Applications* s. 250

<sup>217</sup> Stern, L. W. & El-Ansary, A. I. (1988) *Marketing Channels* s. 270f



kanalmedlem som besitter informationen för att få en förståelse för utvecklingen på marknaden.<sup>218</sup>

#### 6.1.4 Referensmakt

Referensmakten hos A över B baseras på B:s identifikation med A. Det vill säga i vilken utsträckning B önskar identifiera sig med A. Denna typ av makt är oundviklig inom distributionskanalen, speciellt i fall där grossister eller distributörer ser en stolthet i att kunna tillhandahålla vissa varumärken eller tillverkare som ser en stolthet i att deras varumärke finns tillgängliga hos en speciell distributör.<sup>219</sup>

#### 6.1.5 Legitim makt

Legitim makt härstammar från värden internaliserade av B som ger honom en känsla av att A har rätt att utöva makt över B och att B har skyldighet att acceptera detta. Denna typ av makt är vanligast i intraorganisatoriska relationer. I en icke integrerad distributionskanal finns inte den typ av hierarki som kan råda inom företag. Däremot kan kanalmedlemmar inom distributionskanalen uppleva att det finns en hierarki i medlemmarnas olika positioner inom distributionskanalen, vilket skapar en så kallad positionsmakt.<sup>220</sup>

Att en medlem i distributionskanalen innehar makt behöver inte betyda att man väljer att utnyttja den makt man besitter. Användandet av makt kan till och med få destruktiva följder i form av konflikter.<sup>221</sup>

Genom att förstå hur makt uppstår inom distributionskanalen, graden av samarbete och relationerna mellan kanalmedlemmarna kan man anpassa sin kommunikations utformning och frekvens för att komplettera existerande förhållanden. Vidare kan en förståelse vara en förutsättning för att kunna forma framtida maktförhållanden och att förbättra marknadsstrategin. När väl de existerande och förväntade maktförhållandena är fastställda kan marknadskommunikationen användas för att styra processen.<sup>222</sup>

## 6.2 Kontroll

Möjligheten att kontrollera kanalen och anta rollen som ledare i distributionskanalen är i stor utsträckning beroende av fördelningen av makt.<sup>223</sup>

Kanalledarrollen innebär ett ansvar för att planera, organisera, koordinera, styra och kontrollera övriga medlemmars aktiviteter.<sup>224</sup> Målet för ledaren inom distributionskanalen är att bidra till ett förbättrat resultat för hela distributionsnätverket.<sup>225</sup> Oftast används ekonomisk och social makt för att motivera

---

<sup>218</sup> Stern, L. W. & El-Ansary, A. I. (1988) *Marketing Channels* s. 273ff

<sup>219</sup> Ibid s. 276

<sup>220</sup> Ibid s. 277

<sup>221</sup> Ibid s. 279

<sup>222</sup> Fill C. (2002) *Marketing Communications: Contexts, Strategies, and Applications* s. 250

<sup>223</sup> Stern, L. W. & El-Ansary, A. I. (1992) *Marketing channels* s. 419

<sup>224</sup> Ibid s. 38

<sup>225</sup> Fill C. (2002) *Marketing Communications: Contexts, Strategies, and Applications* s. 252

kanalmedlemmar att verka i de tilldelade rollerna. Makten kan användas för att påverka de olika marknadsföringsflödena på ett sådant sätt att maximal effektivitet uppnås i användningen av befintliga resurser. Den kontroll som en kanalmedlem har över specifika beslutsvariabler eller marknadsföringsaktiviteter kommer att få långtgående konsekvenser för kanalens helhetsresultat men även för den enskilde kanalmedlemmens resultat.<sup>226</sup>

Resonemanget nedan berör kanalmedlemmars respektive möjlighet att kontrollera distributionskanalen och agera som kanalledare.

Stora leverantörer kan ses som potentiella kanalledare på grund av att de, genom sin storlek och dominans på marknaden, besitter stor makt. Deras makt baseras på finansiella resurser vilket möjliggör produktutveckling, ett kontinuerligt flöde av marknadsinformation, support och högre marginaler för mellanhänder samt en kontroll av produkterna tills de når den plats där de erbjuds slutkonsumenten. Denna makt skulle kunna ses som belönings- eller tvångsmakt.<sup>227</sup>

Mindre leverantörer har även de en potentiell kontroll i distributionskanalen. Begränsade ekonomiska resurser minskar deras möjligheter, men en bra produkt kan istället erbjuda kontroll möjligheter. Denna typ av makt skulle kunna beskrivas som referens- eller expert makt. En tillverkare av en framstående produkt har, ur köparens perspektiv, en rätt att bestämma hur produkten skall säljas och konsumeras, den image man vill identifiera sig med och förmodligen en bättre kunskap om sin marknad än någon annan.<sup>228</sup>

Även om många distributionskanaler är tillverkarstyrda av de anledningar som nämnts ovan är frågan om kanalledarskap svår att besvara. En anledning till att tillverkaren inte styr distributionskanalen kan vara att man helt enkelt inte besitter makten för att påtvinga sina marknadsföringspolicys på övriga kanalmedlemmar. En annan anledning kan vara att man snarare vill ägna sig åt produktutveckling än marknadsföring och att man inte bryr sig om kanalens problem så länge de egna behoven tillfredsställs.<sup>229</sup>

Av de många metoder som tillverkaren kan använda för att dominera kanalen är en av de vanligaste att man skapar en stark efterfrågan och lojalitet för sin produkt hos slutkonsumenten.<sup>230</sup> Den potentiella kanalledarrollen för tillverkaren verkar bero av styrkan hos deras produkter, varumärken och den servicenivå som upplevs av slutkonsumenten. Med andra ord kan sägas att tillverkarens makt relativt andra kanalmedlemmar primärt härstammar från marknaden.<sup>231</sup>

Idag har ett stort antal detaljister har vuxit sig så stora att de utmanar stora tillverkare. Av denna anledning är det troligt att de vill ha kontroll över den distributionskanal i

---

<sup>226</sup> Stern, L. W. & El-Ansary, A. I. (1988) *Marketing Channels* s. 266ff

<sup>227</sup> Ibid s. 421

<sup>228</sup> Ibid s. 422

<sup>229</sup> Ibid s. 423

<sup>230</sup> Ibid s. 424

<sup>231</sup> Ibid s. 439

vilken de är medlemmar. Den största anledningen till detaljistens möjlighet att kontrollera distributionskanalen är deras närhet till konsumenten, vilket kan sägas skapa en expertmakt. Även om andra kanalmedlemmar skulle kunna samla in samma typ av information hade detta sannolikt krävt större resurser.<sup>232</sup> För att säkra sitt ledarskap finns det flera vägar att gå för detaljisten. Precis som för tillverkaren är det kanske vanligaste tillvägagångssättet att binda konsumenterna till sig genom annonsering, säljfrämjande åtgärder och varumärkesbyggande. Utvecklandet av starka program för EVM kan otvivelaktigt leda till säkrandet av kanalkontroll.<sup>233</sup>

### 6.3 Förtroende

Förtroende och kontroll är parallella koncept i skapandet av samarbete mellan parter. Kontroll har en inverkan på graden av förtroende. När det finns möjlighet till fullt förtroende så finns det inget behov av kontroll. Förtroende handlar i stor utsträckning om att ha positiva förväntningar om den andre partens motiv. Förtroende skapas genom att anpassa sig till den andre partens behov. Flexibilitet och en välvillig inställning till anpassning är nyckelelement i förtroende, så även organisationskultur och normer. Förtroende är en vilja att öka sin sårbarhet gentemot en part vars beteende man inte har full kontroll över.<sup>234</sup>

Förtroende hjälper tillverkare och detaljister att uppnå sin fulla potential. När båda parter har förtroende gentemot varandra uppstår möjligheter för delande av konfidentiell information, att investera i förståelsen av varandras verksamhet och att anpassa sig till den andre partens behov. En partner som känner förtroende i sin relation kan minska sina kostnader för kontroll och övervakning. Utöver detta ökas möjligheterna till en snabb anpassning till förändringar på marknaden och att utveckla mer kreativa lösningar för att möta konsumenternas behov.<sup>235</sup> Resurser kan istället spenderas på framtiden och för att öka organisatoriskt lärande och kunskapsöverföring.<sup>236</sup>

Makt kan sägas vara den funktionella motsvarigheten till förtroende. Det är viktigt att göra en distinktion mellan interaktion som baserar sig på makt och den som baserar sig på förtroende. En förtroendefull interaktion mellan parter innebär en frivillig uppoffring för framtida vinning. Vid interaktion som baserar sig på makt har parterna ingen valmöjlighet i sitt agerande.<sup>237</sup>

### 6.4 Konflikt

Distributionskanalen är mer än bara företag som är sammanlänkade genom ett antal flöden. De är komplexa beteendesystem inom vilka företag interagerar för att uppnå

---

<sup>232</sup> Stern, L. W. & El-Ansary, A. I. (1988) *Marketing Channels* s. 428

<sup>233</sup> Ibid s. 428

<sup>234</sup> Hogarth-Scott Sandra *Retailer-supplier partnerships: hostages to fortune or the way forward for the millennium.*

<sup>235</sup> Kumar N. *The power of trust in manufacturer-retailer relationships*

<sup>236</sup> Hogarth-Scott Sandra *Retailer-supplier partnerships: hostages to fortune or the way forward for the millennium.*

<sup>237</sup> Ibid

individuella mål, företagsmål och kanalmål. En av funktionerna med distributionskanalen är att dess medlemmar skall kunna specialisera sig. Denna specialisering resulterar i ett ömsesidigt beroende mellan medlemmarna i distributionskanalen. Varje kanalmedlem blir beroende av andra för att uppnå sina mål. Beroendet kräver en minimumnivå av samarbete för att kanalen skall kunna fortleva.<sup>238</sup> För att uppnå framgång bör kanalmedlemmar således arbeta smidigt tillsammans, vilket kräver förståelse av roller samt koordination av mål och aktiviteter för att nå övergripande mål.<sup>239</sup> Varje företag strävar emellertid efter att öka sin självständighet och av denna anledning skapar det ömsesidiga beroendet intressekonflikter. Ju större beroendet mellan medlemmarna är desto större är risken för målkonflikter, vilket i sin tur ökar risken för konflikter mellan företag.<sup>240</sup>

Kanalkonflikt kan definieras som:<sup>241</sup>

*”A situation in which one channel member perceives another channel member(s) to be engaged in behavior that is preventing or impeding it from achieving its goals”*

Det finns två typer av konflikter, vertikala respektive horisontella. En vertikal konflikt är en konflikt som uppstår mellan olika nivåer inom samma distributionskanal.<sup>242</sup> Konflikter uppstår inte bara mellan oberoende, egenägda företag utan lika ofta i vertikalt integrerade marknadssystem.<sup>243</sup> En horisontell konflikt uppstår mellan aktörer på samma nivå inom olika distributionskanaler.<sup>244</sup>

Konflikter är ett utbrett fenomen i relationer inom distributionskanalen. Konflikter resulterar i en nedbrytning av ett nödvändigt samarbete mellan parterna i kanalen. Orsaken till konflikten måste fastställas så att kommunikationen kan avhjälpa eller i varje fall minska de skador som blir resultatet av en konflikt. Risken för att konflikter uppstår kan minskas genom att parterna är flexibla och tillmötesgående vad gäller den andre partens behov.<sup>245</sup> Det finns även ett negativt samband mellan graden av inflytande över partnern och graden av konflikt. Ju större inflytande man har över partnerföretaget desto lägre grad av konflikt möter man i sin arbetsrelation, eftersom det ligger i den andre partnerns intresse att agera i enighet med deras önskemål.<sup>246</sup>

Källor till konflikt inom distributionskanalen:<sup>247</sup>

*Roller* – Det händer ofta att de roller som medlemmar i distributionskanalen antar avviker från de ålägganden/förväntningar som skapas från olika kanalmedlemmar. Dessa avvikelser kan bero på en mängd olika saker såsom situationella faktorer,

<sup>238</sup> Stern, L. W. & El-Ansary, A. I. (1988) *Marketing Channels* s. 281

<sup>239</sup> Kotler P. et al. (2002) *Principles of marketing* s. 745

<sup>240</sup> Stern, L. W. & El-Ansary, A. I. (1988) *Marketing Channels* s. 281

<sup>241</sup> Ibid s. 289

<sup>242</sup> Kotler P. et al. (2002) *Principles of marketing* s. 745

<sup>243</sup> Stern, L. W. & El-Ansary, A. I. (1988) *Marketing Channels* s. 284

<sup>244</sup> Kotler P. et al. (2002) *Principles of marketing* s. 745

<sup>245</sup> Ibid s. 250

<sup>246</sup> Anderson J. C. & Narus J. A. (1990) *A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships*

<sup>247</sup> Stern, L. W. & El-Ansary, A. I. (1988) *Marketing Channels* s. 284ff

inkompatibla organisationsmål, oklar eller ofullständig kommunikation mellan kanalmedlemmar.

*Motstridiga mål* – Varje kanalmedlem har sina mål och dessa är oftast inkompatibla med mål hos andra kanalmedlemmar. Den ena parten vill kanske uppnå större marknadsandelar, medan den andra parten snarare strävar efter att behålla marknadsandelar och öka sin avkastning (ROI). På en konsumentmarknad kan exempelvis konflikt uppstå över vad som är primärt för distributören, att vara lojal gentemot leverantören eller gentemot sina kunder.

*Domänoenighet* – Innehåller aspekter som vilken målgrupp man skall serva, vilket geografiskt område man skall täcka, vilka roller de olika medlemmarna i distributionskanalen har samt hur marknadsföringen skall utformas.

*Olika uppfattning om verkligheten* – Detta medför att responsen på den uppfattning man har skiljer sig åt. Som ett resultat kommer beteendet att skapa frustration och konflikt. Vanliga föreställningar hos detaljisten är exempelvis att leverantören saknar förståelse för detaljistens mål och marknadsföringsfilosofi eller att leverantören inte erbjuder tillräcklig service i butiken. Leverantören å andra sidan kan vara av uppfattningen att detaljistens huvudsakliga mål är att försöker pressa priser eller att de inte prioriterar marknadsföring av leverantörens produkter som överenskommet. Skillnader i verklighetsuppfattningen kan bero på såväl bristande kommunikation som olika målsättningar och prioriteringar.

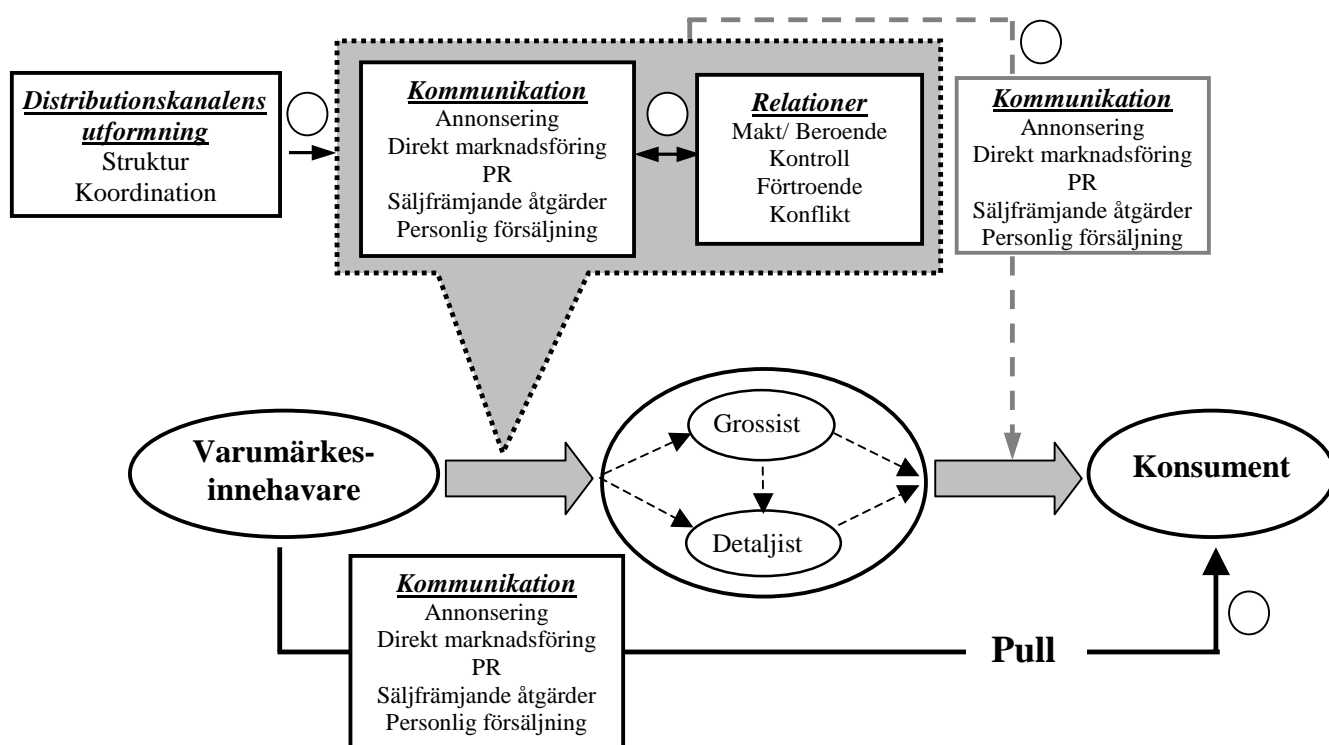
En stor reaktion mot en förändrad marknadssituation är att många detaljister och tillverkare börjar inse att båda gynnas av att gå från fientliga och konfliktfyllda relationer mot relationer som snarare karakteriseras av integration och samarbete som gynnar bägge parter. Man får dock inte glömma att detaljister och tillverkares mål, organisationskultur, historia och relationsprioriteringar skiljer sig åt. Många gånger karakteriseras deras relation inte bara av samarbete utan även av konkurrens beroende på att båda parter konkurrerar om samma tillgång, konsumentens medvetenhet.<sup>248</sup>

---

<sup>248</sup> Hogarth-Scott Sandra *Retailer-supplier partnerships: hostages to fortune or the way forward for the millennium.*

## 7 Varumärkesbyggande i distributionskanalen - En teoretisk analysmodell

I detta kapitel presenterar vi vår tolkning av varumärkesbyggande i distributionskanalen. Detta gör vi genom utformandet av en teoretiska analysmodell som inkluderar de tidigare berörda teoriområdena: distributionskanalens utformning, dess relationer samt kommunikationsstrategier och kommunikationsmixen. Inom den teoretiska analysmodellen finns även en rad samband, vilka beskrivs i detta kapitel.



Figur 3: Varumärkesbyggande i distributionskanalen

Utifrån de teorier om distributionskanalen, relationer och kommunikation vi studerat har vi kommit fram till en modell som skulle kunna åskådliggöra varumärkesbyggande i distributionskanalen. I denna finner man de områden vi anser ha avgörande betydelse för huruvida varumärket och dess budskap välbehållet skall ta sig igenom distributionskanalen på vägen ut till konsumenterna.

Grunden för hur distributionskanalens relationer och kommunikation ser ut, ligger i *distributionskanalens utformning* (1). Till skillnad från relationer och kommunikation är distributionskanalens utformning ett fast utgångsläge. Denna kommer att påverka hur man utformar sin kommunikation till aktörer inom distributionskanalen samt mot

vilken/vilka nivåer man kommunicerar. Utformningen kommer även att påverka olika relationsfaktorer.

*Relationerna* är starkt sammankopplade och integrerade med *kommunikationen* mellan varumärkesinnehavaren och andra aktörer inom distributionskanalen (2). Dessa delar fungerar i många aspekter tillsammans och interagerar med varandra. Kommunikationens utformning styr karaktären av relationer mellan distributionskanalens aktörer samtidigt som olika relationsaspekter (makt/beroende, kontroll, förtroende och konflikt) kommer att styra kommunikationens utformning. Av denna anledning har vi valt att i modellen låta dem stå parallellt med fokus på deras integrerade funktion. Det är på detta sätt vi menar att man bör uppfatta länken mellan relation och kommunikation. Beroende på hur relationer och kommunikation till aktörerna inom distributionskanalen ser ut kommer dessa, ur varumärkesinnehavarens perspektiv, att påverka varumärkets kommunikation via distributionskanalen ut till slutkonsumenten (3).

Eftersom denna modell skall vara möjlig att applicera på flera olika företags varumärkesbyggande i distributionskanalen, har vi valt att låta hela kommunikationsmixen stå i alla kommunikationsrutor. Det är sedan beroende på företagets specifika distributionskanals utformning och hur relationerna ser ut i denna, som avgör vilka olika delar av kommunikationsmixen som kommer att användas på de olika nivåerna i distributionskanalen.

Den riktning av kommunikation genom distributionskanalen som vi berört i ovanstående resonemang är en push strategi. Kommunikationen till konsument kan även gå direkt från varumärkesinnehavaren till slutkonsumenten, en så kallad pull strategi (4). Användandet av denna kommunikationsstrategi kommer att påverka hur relationer och kommunikation i distributionskanalen kommer att se ut eftersom en pull strategi syftar och kan ge upphov till maktaspekter.

Ovanstående resonemang utgör enligt vår uppfattning varumärkesbyggande i distributionskanalen och innefattar de olika faktorerna; distributionskanalens utformning, kommunikation och relationer samt olika aspekter däriinom, som är betydelsefulla för varumärkesbyggandet.

## 8 Coop Sverige

-----  
*Detta kapitel inleder den empiriska studien genom att redogöra för Coop Sveriges situation gällande, det för uppsatsen aktuella, problemområdet. En presentation av företaget och dess varumärken inleder kapitlet. Därefter följer en beskrivning av Coops distributionskanal och arbetet med relationer och kommunikation inom kanalen. Kapitlet avslutas med Coops syn på marknadsinformation, kunskap och konkurrenter.*  
-----

### 8.1 Företagspresentation

Coop Sverige AB är Coop Norden AB:s helägda dotterbolag i Sverige, sedan den 1 januari 2002. De har 16 000 anställda.<sup>249</sup> Coop Norden är nordens största dagligvaruföretag, gemensamt ägt av konsumentkooperationerna i Sverige (KF 42%) Norge (Coop NKL 20%) och Danmark (FDB 38%). Kooperativa förbundet (KF) i sin tur ägs av 67 konsumentföreningar i hela landet. 62 av dessa driver sin egen detaljhandelsverksamhet, och drivs således inte av Coop Sverige. Coop Sverige svarar för den konsumentkooperativa dagligvarubaserade handeln i de fem konsumentföreningsområdena: Stockholm, Norrort, Svea, Väst och Solidar och driver de två detaljhandelskedjorna Coop Konsum och Coop Forum.<sup>250</sup> Relationen med de föreningar som driver sin egen verksamhet karakteriseras dock av ett relativt långtgående samarbete och man anser sig ha en stor gemensam träffbild i sortimentet. Dessa föreningar utvecklar inga egna varumärken utan har samma, om inte större, sortiment som de föreningar som drivs av Coop Sverige.<sup>251</sup>

Coops totala marknadsandelar är i dagsläget drygt 20%.<sup>252</sup>

---

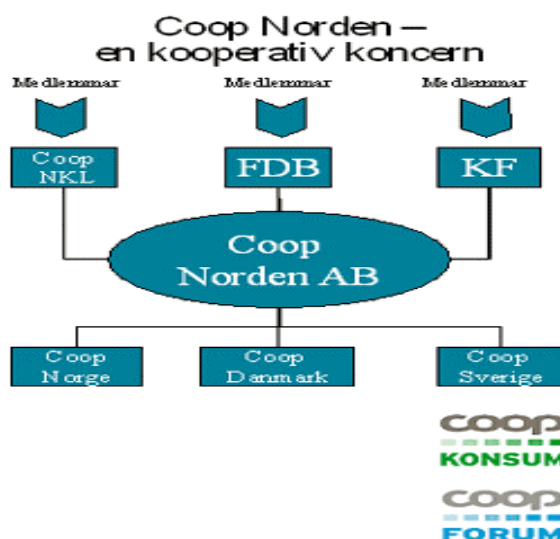
<sup>249</sup> 5 minuter om Coop Sverige

<sup>250</sup> Kooperativa Förbundets verksamhet 2001

<sup>251</sup> Sällqvist G.

<sup>252</sup> Eklundh K.





Figur 4: Ägarförhållanden i Coop Norden<sup>253</sup>



Coop Forum är stormarknadskedjan inom Coop, som även är Sveriges största. Det som tidigare var B&W, Obs och Robin Hood finns nu samlade under Coop Forum. Tanken är att man skall kunna hitta ”allt under ett tak”, för att underlätta inköpen.<sup>254</sup> Coop Forum omfattar 43 stormarknader.<sup>255</sup>

Coop Forums vision:

”Coop Forum förenklar och förgyller familjens vardagsliv genom inspirerande vecko- och månadsmöten i rationella och attraktiva marknadsplatser som kännetecknas av ekologiska, hälsosamma och prisvärda erbjudanden.”<sup>256</sup>

Coop Forums affärsidé:

”Coop Forum skall förenkla och förgylla vardagen genom att med storköpskunden i centrum driva en så konkurrenskraftig, attraktiv och lönsam stormarknad att medlemskapet ger tydliga mervärden.”<sup>257</sup>



Coop Konsum är Sveriges största helintegrerade dagligvarukedja. Coop Konsum har 385 butiker i södra, västra och mellersta Sverige. Butikerna är placerade nära bostäder och nära city.<sup>258</sup>

Coop Konsums två hörnstenar är miljö och matmästeri. De har ett av Europas bredaste utbud av ekologiskt producerad mat<sup>259</sup> där cirka sju procent av livsmedelsvolymen (i vikt) består av ekologiska livsmedel (2001).<sup>260</sup>

<sup>253</sup> www.coop.se

<sup>254</sup> Ibid

<sup>255</sup> 5 minuter om Coop Sverige

<sup>256</sup> Kooperativa Förbundets verksamhet 2001

<sup>257</sup> Ibid

<sup>258</sup> Ibid

Coop Konsums vision:

*”Matmästare med Europas största försäljning av ekologiska produkter”*

Coop Konsums affärsidé:

*”Coop Konsum förenklar och förgyller hushållens vardagsliv genom att erbjuda matmästeri och ekologi, skapat för våra medlemmar av en engagerad och kunnig personal.”*<sup>261</sup>

Inom respektive butikskoncept finns olika format, det vill säga olika storleksförutsättningar. Coop Konsum har fyra storlekar. För varje format är ett visst sortiment klassat, vilket innebär att butiker i det formatet faktiskt skall ha det sortimentet de är klassade för. Detta kallas för butikstäckning.<sup>262</sup>

## 8.2 Coops varumärken

Syftet med Coops egna varumärken är att tillföra mervärden för medlemmar och kunder samt att skapa ett unikt konkurrensmedel.<sup>263</sup> Med Blåvitt (beskrivet utförligare nedan) var Kooperationen först i Sverige med en mera övergripande strategi för EVM. Fram till 2001 har man haft positionen som den säljgrupp som har den högsta EVM-andelen i Sverige. Vad som hände 2001 var att ICA intog denna position. Ambitionen är dock att på sikt återta positionen.<sup>264</sup> De stora handelskedjorna inom dagligvaruhandeln i Sverige arbetar sedan en tid tillbaka med strategiskt och långsiktigt varumärkesarbete. Coop är den kedja som under senare tid arbetat mest målmedvetet med sin varumärkesstrategi.<sup>265</sup>

### 8.2.1 Coop



Under 2001 utarbetade Coop en ny varumärkesstrategi för att kunna kommunicera sig själv och sin verksamhet genom att skapa ett starkt varumärke.<sup>266</sup> Coop vill att

*”Varumärkesstrategin skall, med värderingarna - inflytande, omtanke, ärlighet och nytänkande utifrån vår tilltro till särarten - som grund, tydliggöra värdegrunden och medlemsnyttan i alla kanaler och binda samman affärsinitiativen till en helhet som är större än de enskilda delarna”.*<sup>267</sup>

---

<sup>259</sup> [www.coop.se](http://www.coop.se)

<sup>260</sup> 5 minuter om Coop Sverige

<sup>261</sup> Kooperativa Förbundets verksamhet 2001

<sup>262</sup> Eklundh K.

<sup>263</sup> Kooperativa Förbundets verksamhet 2001

<sup>264</sup> Supermarket (2002) *Allt större fokus på EMV-sortimentet*, nr 3

<sup>265</sup> Supermarket (2002) nr 3, *Varumärket överallt på agendan*

<sup>266</sup> Kooperativa Förbundets verksamhet 2001

<sup>267</sup> [www.coop.se](http://www.coop.se)

Coop är konsumentkooperationens nya huvudvarumärke, masterbrand och står för ekonomisk, ekologisk och social nytta.<sup>268</sup> Dessa värden vill man kommunicera med de tre produktvarumärkena Blåvitt, Signum och Änglamark.<sup>269</sup> I dagsläget är Coopvarumärket ett masterbrand för Coops butikskoncept, men utvecklingen är på sikt på väg mot att alla produktvarumärken blir tilläggsnamn till det överordnade masterbrand på ett tydligare sätt. Början på detta kommer att synas i det lågprisvarumärke som skall ersätta Blåvitt – Coop Extra. Det kan tänkas att exempelvis Änglamark i framtiden skulle kunna komma att heta Coop Änglamark.<sup>270</sup> Namnet Coop har valts av flera anledningar; det fungerar över landgränserna och ger en tydlig association till Kooperationen. Kommunikationen blir genom denna strategi mer effektiv både gällande genomslagskraft och kostnader.<sup>271</sup>

Byggstenarna i den nya varumärkesstrategin består, som ovan nämnts, av inflytande, omtanke ärlighet och nytänkande. Dessa innebär att verksamheten skall formas av medlemmarnas och medarbetarnas synpunkter och en aktiv dialog med omvärlden, att man skall arbeta för en hållbar samhällsutveckling samt visa omtanke om människor, djur och miljö, samt att hålla vad man lovar för att skapa trygghet och förtroende hos konsumenterna. Samtidigt skall ny kunskap och teknik utnyttjas och man skall driva utvecklingen så att den stämmer överens med konsumenternas intressen.<sup>272</sup>

### 8.2.2 Blåvitt



Blåvitt är Coops lågprisalternativ. Det är ett väl inarbetat varumärke, som har funnits sedan 1979. Det är starkt kopplat till Coop i konsumenternas medvetande.<sup>273</sup> Från början var Blåvitt inte tänkt som ett varumärke, utan ett varumärkeslöst sortiment av basvaror. Men i folkmun döptes det snabbt till Blåvitt på grund av produkternas utseende. Idag finns Blåvitt i ett sortiment av 200 basprodukter<sup>274</sup> och 94% av konsumenterna känner igen varumärket.<sup>275</sup>

### 8.2.3 Signum



Signum är Coops nyaste varumärke. Det har funnits sedan 1995<sup>276</sup>, och finns i hela livsmedelsområdet, från färskvaror till torra och djupfrysade produkter. Det skall vara ett brett varumärke inom hela livsmedelsområdet.<sup>277</sup> Tanken är att det ska:<sup>278</sup>

*”inspirera till måltider som förenar matglädje och hög kvalitet med rimliga priser”*

Varumärket är olika starkt på olika områden, beroende på hur stark marknadsledaren, tvåan och trean är. Ett exempel på produktkategori där Signum är väldigt starkt, är

<sup>268</sup> Eklundh K.

<sup>269</sup> Supermarket (2002) *Allt större fokus på EMV-sortimentet*, nr 3

<sup>270</sup> Eklundh K.

<sup>271</sup> Kooperativa Förbundets verksamhet 2001

<sup>272</sup> www.coop.se

<sup>273</sup> Eklundh K.

<sup>274</sup> www.coop.se

<sup>275</sup> Supermarket (2002) *Allt större fokus på EMV-sortimentet*, nr 3

<sup>276</sup> Ibid

<sup>277</sup> Eklundh K.

<sup>278</sup> 5 minuter om Coop Sverige

enligt Eklundh, djupfryst. Inom färdigmat är Signum idag marknadsledande och störst i den egna kategorin där, säger Eklundh, vilket han tolkar som att marknadsledarna inom dessa områden inte är så starka. Det är, fortsätter han, en bekräftelse på att pris, kvalitet och andra värden som är inbyggda i varumärket fungerar.<sup>279</sup>

Signums uppgift är att ta volymer från de stora, konventionella marknadsledande varumärkena, för att öka lönsamheten för Coop och bidra till att stärka Coops profil. Tanken är att Signum skall ligga på platsen precis efter marknadsledaren, eftersom det är en kopia av marknadsledaren. Man låter vanligtvis marknadsledaren gå före och skapa efterfrågan på marknaden. Därefter träder Signum in och erbjuder konsumenten en liknande vara till ett bättre pris. Signum erbjuder alltså en produkt med lika bra kvalitet, om inte bättre än marknadsledaren, till ett lägre pris. Det finns även fall då Signum driver utvecklingen på något område. Quorn produkter är ett exempel på detta.<sup>280</sup>

85% av konsumenterna känner igen varumärket Signum.<sup>281</sup> Men till skillnad från Blåvitt, som är ett väl inarbetat varumärke, är Signum ett mycket nyare varumärke som fortfarande inte är lika starkt kopplat till Coop. För några år sedan genomfördes stora profilskapande kampanjer för Signum<sup>282</sup> men fortfarande tror cirka 20% av konsumenterna att Signum går att köpa hos till exempel ICA. Samma sak är det för Änglamark.<sup>283</sup>

#### 8.2.4 Änglamark



Änglamark syftar till att bidra till en hållbar konsumtion, där hörnstenarna är hälsa, miljö och etik, vilket innebär att både människor, djur och natur mår bra.<sup>284</sup>

Änglamark har en dubbel målsättning. Dels att vara ett varumärke och spjutspets för att föra fram produkter, det vill säga att vara först på marknaden, dels att påverka övriga marknaden och leverantörer till att få samma inställning till miljön inom ett visst område. Därför är Änglamark lite mer än ett vanligt varumärke, menar Eklundh.<sup>285</sup>

Sortimentet är för Änglamarks produkter ännu bredare än det för Signums produkter. Änglamark finns på flera områden, inte bara kopplat till dagligvaror. Det finns på livsmedel, kemiskt/tekniskt, papper, trädgård, och kommer att om någon månad att finnas även inom textil. Det finns representerat där det finns anledning att fokusera på miljöfrågan.<sup>286</sup>

<sup>279</sup> Eklundh K.

<sup>280</sup> Ibid

<sup>281</sup> Supermarket (2002) *Allt större fokus på EMV-sortimentet*, nr 3

<sup>282</sup> Sällqvist G.

<sup>283</sup> Eklundh K.

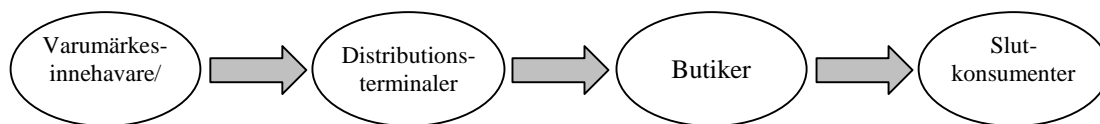
<sup>284</sup> [www.coop.se](http://www.coop.se)

<sup>285</sup> Eklundh K.

<sup>286</sup> Ibid

### 8.3 Distributionskanalen

Coop är en helintegrerad kedja, vilket innebär att man äger alla led i distributionskanalen. Produkterna levereras från leverantör till distributionsterminaler och därifrån vidare till butik.<sup>287</sup>



Figur 5: Coops distributionskanal

Distributionsterminalerna fyller ingen direkt grossistfunktion i dess riktiga bemärkelse, eftersom de varken har någon egen affärsverksamhet eller bygger något eget sortiment. De är ingen egen resultatenheter, vilket de var för tio år sedan. Ambitionen är att inte ha något lager eftersom lagerhållning är väldigt dyrt. Tanken är att varorna bara skall passera igenom. Men att inte ha något lager är i praktiken svårt, vilket medför att dessa distributionsterminaler har en viss form av lagerverksamhet. I vissa fall sker direktleverans från leverantör till butik, men de flesta varor går via distributionsterminalerna.<sup>288</sup>

Då Coop är ett helintegrerat företag, fattas alla beslut på en central nivå. Inom denna finns sedan olika avdelningar som är beslutsfattande och ansvariga för olika områden. Dessa förankrar sedan de beslut som fattats nedåt i organisationen. Coop Sverige anser att man som helintegrerat företag har kontroll på, och full insyn i, hela produktionskedjan från råvara till försäljning. De menar att produkttegenskaper och kvalitet kan garanteras för de egna varumärkena på ett annat sätt än för konkurrerande varumärken.<sup>289</sup>

Helintegreringen har inte skett under en natt, utan det har varit en process under lång tid. Integreringen är inte fullständig än idag, men man jobbar på det, och anser att man nått långt. För att öka integreringen handlar det om förtroende mellan olika parter – det är en ”blandning mellan morot och piska”. Det har varit en hård process – flera personer som inte inrättat sig efter detta, har fått sluta. Det har varit ett sätt att statuera exempel. Detta skedde till exempel på stormarknadssidan för fem eller sex år sedan.<sup>290</sup>

### 8.4 Arbetet med relationer och kommunikation i distributionskanalen

1994 samlades ansvaret för de tre produktvarumärkena hos en EVM-funktion. Tidigare hade man olika typer av kommunikation för framförallt Signum och

<sup>287</sup> Eklundh K

<sup>288</sup> Ibid.

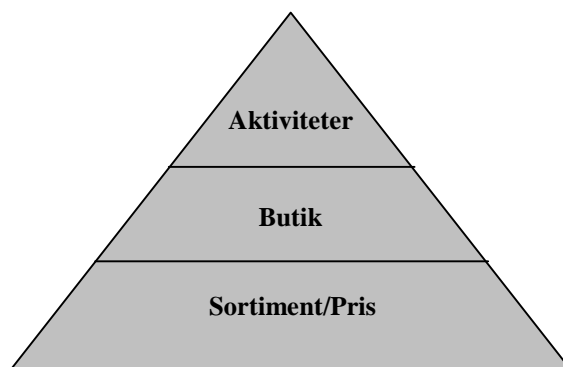
<sup>289</sup> Kooperativa Förbundets verksamhet 2001

<sup>290</sup> Eklundh K.

Änglamark. Kommunikation av Blåvitt sker inte i någon större utsträckning eftersom det är ett lågpriskoncept.<sup>291</sup>

Idag har hela Coop ett gemensamt marknadsprogram. Delar av detta gäller även för de fristående föreningar som finns kvar än idag. I denna generalplan, som är en årsplan, finns cirka två till sex huvudaktiviteter inlagda för varje EVM, det vill säga för Signum, Änglamark samt Blåvitt. Beslut om denna sker på central nivå. Innehållet i dessa huvudaktiviteter ansvarar marknadsavdelningen för, på artikelnivå. Exempel på en huvudaktivitet är en kampanj för Änglamarks oparfymerade produkter som sker i samarbete med Astma och Allergiförbundet. Dessa har då representanter ute i valda butiker som kan göra PR för sin verksamhet samt förklara varför man skall handla oparfymerade produkter. I samband med detta erbjuder Coop även en folder.<sup>292</sup>

Fördelningen av de egna, men även leverantörernas, marknadsföringsresurser kan, enligt Sällqvist, åskådliggöras i en traditionell marknadsmix pyramid.<sup>293</sup>



Figur 6: Marknadsmix pyramiden

#### 8.4.1 Sortiment

I dagsläget fokuseras merparten av resurserna på sortiment och butik.<sup>294</sup> I Supermarket nr 3 2002, berättar Malin Forkman, dåvarande varumärkesansvarig på Coop, att de tre produktvarumärkena tillsammans svarade för 8,5% av den totala omsättningen.<sup>295</sup> Målsättningen är att 15% av sortimenten skall utgöras av EVM vid årsskiftet 2003-2004. För att nå denna målsättning krävs dock en rad åtgärder såsom att jobba mer effektivt med det befintliga sortimentet, att säkerställa att det finns full butikstäckning, vilket Eklundh anser att Coop är relativt duktiga på, samt att marknadsföra sig i media genom direktreklam eller annonsering. Dessutom krävs en sortimentexpansion, säger Eklundh.<sup>296</sup> Det krävs alltså kunskap, engagemang och ett praktiskt arbete för att kunden skall hitta de egna varumärkena i butikerna.<sup>297</sup>

<sup>291</sup> Sällqvist G.

<sup>292</sup> Eklundh K.

<sup>293</sup> Sällqvist G.

<sup>294</sup> Ibid

<sup>295</sup> Supermarket (2002) *Allt större fokus på EMV-sortimentet*, nr 3

<sup>296</sup> Eklundh K.

<sup>297</sup> Supermarket (2002) *Allt större fokus på EMV-sortimentet*, nr 3

Beslut om målsättningen för EVM fattas i företagsledningen. Detta förs sedan ner i organisationen till företagskoncepten.<sup>298</sup> I koncepten skapas sedan uppdrag och riktlinjer för hur denna målsättning skall uppnås. Man arbetar utstuderat enligt metoden ”utifrån och in” och skapar på detta sätt marknadsmässiga beslut.<sup>299</sup> I ett gemensamt beslutsforum där marknad och kategoriorganisationen är representerad, fattas beslut gällande sortiment. Det är ett fortlöpande arbete. Man har möte en gång i månaden. Det är alltså enbart deltagare från den centrala organisationen med i beslutsfattandet. Koncepten kommer alltså in i ett tidigare skede, genom det att de lämnar in en beställning av sortiment till kategoriorganisationen. De är inte med i själva beslutsfattandet. Man menar att det är kategoriorganisationen som är duktig på upphandling av sortiment.<sup>300</sup>

De enskilda butikerna har ingen beslutsrätt. De kan föra fram önskemål till konceptet, vilket i sin tur kan lämna in denna beställning för beslut hos beslutsforumet. Däremot kan cirka två till fem procent av butikens sortiment upphandlas regionalt. I dessa fall kan den enskilda butiken komma med önskemål om att få ha artiklar som är starka på den lokala marknaden i sitt sortiment. Det handlar enbart om varor som köps in av lokala eller regionala leverantörer, inte stora leverantörer som försöker sälja in sig på butiksnivå/konceptnivå. Det är ”med vite” förbjudet för butikerna att upphandla med de stora leverantörerna. Huruvida butikerna följer dessa beslut och bestämmelser, svarar Eklundh att Coop är på väg att bli en väl integrerad kedja.<sup>301</sup>

Arbetet med EVM och dess sortiment sker i stor utsträckning utifrån ett ”Category management” perspektiv.<sup>302</sup> Detta innebär långtgående analyser av behov och efterfrågan inom respektive produktkategori innan utvecklandet av egna varumärkesprodukter äger rum.<sup>303</sup> Bakomliggande anledning till varför man väljer att ta fram EVM inom ett visst segment kan vara att man anser att det är för dålig konkurrens och att man vill uppnå en bättre lönsamhet inom den aktuella kategorin. Följden av detta blir även att man till viss del motverkar prishöjningar i de segment där man anser att det finns en aktör med en alltför dominerande ställning.<sup>304</sup> Denna metod syftar bland annat till att stödja hyllexponeringen ur ett ekonomiskt perspektiv, säger Thomas Evertsson, chef för Coop Konsum, i Supermarket nr 11-12 2002.<sup>305</sup>

#### 8.4.2 Pris

Även prissättning är en viktig fråga för EVM för att skapa sig en stark prisimage. Att kunna erbjuda ett bra sortiment till bra priser. Genom att inte behöva marknadsföra sig i samma utsträckning som leverantörsvarumärkena, utan genom att utnyttja den egna butiken till att lyfta fram produkten skall man kunna hålla ett lägre pris. För de

<sup>298</sup> Eklundh K.

<sup>299</sup> Sällqvist G.

<sup>300</sup> Eklundh K.

<sup>301</sup> Ibid.

<sup>302</sup> *Category management*: En detaljists eller leverantörs process för att styra kategorier som strategiska affärsenheter och generera ett förbättrat resultat genom en fokusering på att leverera värde till konsumenten (McGoldrick *Retail marketing* s. 294)

<sup>303</sup> Sällqvist G.

<sup>304</sup> Ibid.

<sup>305</sup> Supermarket (2002) nr 11-12, *Från säljande enskildheter till lönsamma helheter*

tre olika plattformarna som utgör EVM sortimentet (Blåvitt, Signum och Änglamark) har de alla olika roller, men gemensamt för alla är att de skall vara prismässigt bättre än en jämförbar produkt, samt ge en bättre marginal än jämförbara produkter.<sup>306</sup>

### 8.4.3 Butik

I princip har Coop goda förutsättningar jämfört med andra leverantörsvarumärken att i butik bygga och stärka sina varumärken, eftersom de styr över exponering, aktiviteter etc.<sup>307</sup> I arbetet med exponering använder man sig av färdiga mallar på hur det skall se ut i hyllan, vilka hos Coop kallas space mallar. Dessa utformas två till fyra gånger per år. Mallen innehåller generella riktlinjer som talar om hur det skall se ut i hyllan: vilket sortiment som skall finnas och i vilken turordning det skall förekomma. Marknadsledaren skall finnas i ögonhöjd för att vara det första man stöter på, efter det kommer Signum som är en kopia av marknadsledaren, över det finns Änglamark som är miljö och etik alternativet, under det finns Blåvitt som är lågprisalternativet.<sup>308</sup>

### 8.4.4 Aktiviteter

I studier som gjorts har det visat sig att svenskarna besöker sina butiker oftare än vad man gör i många andra länder och man är bland de sämsta i världen på att planera sina inköp i förväg. Åtta av tio köpbeslut fattas i butiken. Av denna anledning satsar man på Coop mycket på marknadsföring i butik och butiksnära medier.<sup>309</sup> Lars Fins, som är marknadsdirektör på Coop Sverige, säger i Supermarket nr 11-12 2002, att det därför är viktigt att göra butiksbesöken mer inspirerande och roliga. Det har man bland annat gjort genom att leda utvecklingen av events och provsmakningar.<sup>310</sup>

I princip är det bara Coop masterbrand som marknadsförs utanför butik, eftersom man anser att budgeten inte tillåter varumärkesreklam i traditionell mening för produktvarumärkena. Produktvarumärkena har av denna anledning inte samma funktion idag som de hade för bara ett par, tre år sedan, utan är underordnade masterbrand. Anledningen är att man upplever att man får en bättre total effekt av en strategi där man koncentrerar sig på masterbrand och att produktvarumärkena stödjer masterbrand.<sup>311</sup> Strategin med masterbrand Coop, och den framtida namnändringen av produktvarumärkena, handlar om att få ut så mycket som möjligt av sin marknadsföring och få konsumenterna att få associationer till Coop. Detta, säger Eklundh, är ett ganska vanligt fenomen på marknaden som ganska många aktörer satsar på – man koncentrerar sina varumärken, eftersom man inte har råd att bygga många olika varumärken.<sup>312</sup>

---

<sup>306</sup> Sällqvist G.

<sup>307</sup> Eklundh K.

<sup>308</sup> Ibid

<sup>309</sup> Eklundh K.

<sup>310</sup> Supermarket (2002) nr 11-12, *Marknadsföringen i butikerna växer*

<sup>311</sup> Eklundh K.

<sup>312</sup> Ibid.



Butiksaktiviteter för EVM sker säsongvis samt med fokus på storhelger. Till viss del samordnas butiksaktiviteter med de som sker utanför butik via exempelvis direktreklamen. Andra aktiviteter sker utan samordning som exempelvis varudemonstrationer ”in house promotion” som inte annonserats utanför butik. På Coop anser man att man aktiverar EVM i samma utsträckning som leverantörsvarumärkena på butiks nivå.<sup>313</sup>

Exempel på varumärkesbyggande aktiviteter i butik är en spansk vecka som man hade för Signum, då produktutbudet var lite utöver det vanliga och där man i samband med detta erbjöd bland annat receptfolder. För Änglamark har man till exempel miljöveckor ett par gånger om året.<sup>314</sup> Kommunikationens innehåll utformas utifrån de olika plattformarna.<sup>315</sup>

Coop lägger bara en ”blygsam” del av den totala marknadsföringsmixen på rabattkuponger, eftersom de upptäckt att konsumenter i storstadsregionerna inte är lika benägna att utnyttja kupongerna.<sup>316</sup>

Aktiviteter utanför butik utgörs främst av SA/VA aktiviteter, men även TV-reklam för masterbrand. Utöver detta använder man direktreklam i form av veckoblad. Balansgången i hur mycket som skall satsas på aktiviteter avgörs av i viken utsträckning den rättfärdigas av volymkapandet. Detta för att man skall kunna bibehålla ett konkurrensmässigt ordinarie pris. För EVM blir kostnaderna för dessa aktiviteter dyra eftersom man inte har något bidrag från märkesleverantörer, vilket man har för andra varumärken.<sup>317</sup>

Coopvarumärket använder alla typer av media för sin marknadsföring mot konsumenterna. Det handlar om till exempel TV reklam, dagspress och stortavlor, beroende på vad som är lämpligt för det budskap man vill förmedla. I huvudmedia, TV reklam, är det Coopvarumärket som framhävs, medan produktvarumärkena kan produktvarumärket i kompletterande media komma fram som en del i budskapet.<sup>318</sup>

#### 8.4.5 Genomförande och uppföljning

Koncepten har en driftsorganisation och en marknadsorganisation som för kommunikation ut mot butik. I driftsorganisationen finns en ansvarig för cirka tio butiksenheter som är ute i butikerna och diskuterar problem och stämmer av olika saker. Där finns en intensiv kommunikation varje månad. För marknadsavdelningen består kommunikationen mest av säljplaner och liknande.<sup>319</sup>

Det finns en miljöchef som skriver veckobrev till de miljöansvariga, de så kallade miljömästarna. Så informationen är ganska omfattande, säger Eklundh, både från central organisation och från koncepten. Information om EVM går oftast genom

---

<sup>313</sup> Sällqvist G.

<sup>314</sup> Eklundh K.

<sup>315</sup> Sällqvist G.

<sup>316</sup> Supermarket (2002) nr 11-12, Kupongerna i butikerna fungerar bäst

<sup>317</sup> Sällqvist G.

<sup>318</sup> Eklundh K.

<sup>319</sup> Ibid

koncepten ut till butik. Tidigare har en egen varumärkestidning skickats ut en gång i månaden, men nu har man slagit ihop alla tidningar från olika håll till en gemensam personaltidning.<sup>320</sup>

Det sker ständigt förändringar i sättet man arbetar mot varandra inom organisationen. Det man vet med säkerhet är att det inte kommer att se likadant ut 2004 som i år. Ju mer integrerade man blir desto mer koncentrerad information kommer det att bli, tror Eklundh. I och med att man arbetar som ett helintegrerat företag finns en gemensam strävan mot samma mål. Alla riktlinjer och mål skall vara tydliga och klara för alla som är med och det är viktigt att förstå varför det är viktigt att jobba på detta sätt. I syfte att uppnå detta ordnar man även så kallade butikschefsträffar på olika nivåer inom en region. Man har även haft någon stor träff i Globen från hela landet för att peppa och motivera.<sup>321</sup>

Butikerna har till 95-99% en mottagande roll av det totala sortiment. I övriga fall sker upphandlingen direkt av leverantör då produkten har en stark lokal förankring vilket vi behandlat ovan. För EVM har man enbart en mottagande roll.<sup>322</sup>

De flesta anställda i butik upplever en stolthet över de egna varumärkena, säger Eklundh. Varumärkena har en bra image ute i butik. Änglamark är ju till exempel marknadsledare inom sitt område, vilket Coop haft väldigt stor nytta av och vilket varit en väldigt stor stolthet ute i butiksledet. Samtidigt är Signum en storsäljare, som på många områden t o m säljer mer än marknadsledaren, vilket bidrar till en stor lönsamhet och en viss profil. Blåvitt har funnits länge, sedan 1979, och har alltid varit en storsäljare.<sup>323</sup>

När det gäller genomförandet av varumärkesarbetet anser man att störningar minimeras genom att vara ett helintegrerat företag, eftersom man slipper rent organisatoriska gränser, säger Eklundh. Däremot är det inte självklart att man är överens internt inom företaget, hur ett varumärke skall ta sig uttryck och när. Det är ständigt pågående diskussioner.<sup>324</sup>

Det finns idag en viss begränsning i mottagarkapacitet ute på butiksgolvet, för att få ut ett varumärke eftersom man här har dragit ner på antalet timmar och antalet personer. Detta kan innebära att om man har byggt upp en butiksakтивitet, tagit fram ett butiksmaterial i form av exempelvis foldrar, och visat hur det borde gestaltas, är det långt ifrån säkert att det får det uttrycket i alla enheter, vilket kan bero på kapacitetsskäl.<sup>325</sup> För att åtgärda detta försöker man vara så duktiga som möjligt i kommunikationen och i motivationen för varför man skall genomföra den beslutade aktiviteten. Ibland kan kapacitetshindret även ligga på med mentala planet eftersom butiken vill prioritera annorlunda. Ofta pågår flera olika aktiviteter parallellt i butik varje vecka, där alla leverantörer har ambitionen att just deras aktivitet skall synas på

---

<sup>320</sup> Eklundh K.

<sup>321</sup> Ibid

<sup>322</sup> Sällqvist G.

<sup>323</sup> Eklundh K.

<sup>324</sup> Ibid

<sup>325</sup> Ibid

ett perfekt sätt. Det är kanske där man upplever att mottagarkapaciteten kan vara begränsad. De har inte tillräckligt med tid att bygga upp alla dessa aktiviteter, så att varje enskild leverantör blir nöjd. Konsten är alltså att utgå från kedjans kapacitet när man väljer antal och vilka aktiviteter som skall ta sig uttryck, säger Eklundh men tror samtidigt att Coop fortfarande har mycket att jobba med gällande detta. Dock menar han att Coop inte är ensamma om detta problem, utan att även konkurrenter har samma problem. Han tror till exempel att ICA kan ha det ännu svårare med detta hur aktiviteter skall ta sig uttryck i butik, eftersom de är uppbyggda av enskilda handlare.<sup>326</sup>

Att det fortfarande är flera konsumenter som inte kopplar Signum och Änglamark till Coop, visar hur svårt det är att bygga ett varumärke och få ut att det är exklusivt för en viss kanal. Här ligger en del av den reklameffektivitet man i framtiden kommer att satsa på genom att produktvarumärken stödjer ett masterbrand. Man vill ju inte att människor skall bli positiva till exempelvis ICA genom att tänka på Änglamark.<sup>327</sup>

Kontrollen av att space mallarna, som bestämmer exponeringen av hyllutrymmet, efterföljs i butik sköts av en driftorganisation som ansvarar för att detta skall fungera. Man har under många år sett att man underexponerar marknadsledaren och storsäljarna på hyllan, vilket försämrar lönsamheten.<sup>328</sup>

Uppföljning av bland annat försäljning och vilka anledningar som kan tänkas ligga bakom avvikelser i utvecklingen från det som varit planerat, sker kategorivis av de olika kategoricheferna. Orsaker kan vara felprognostisering av försäljning både gällande försäljning av EVM och LMV. Om exempelvis LMV tar slut eller felprognostiseras träder en substitutvara in. På grund av begränsad lagerhållning kan denna typ av volymförflyttning ställa till problem. Andra anledningar kan vara uteblivna beställningar, slut hos leverantör, att varorna inte kommer upp på hyllan och brist på hyllutrymme. Att produkterna finns på hyllan, och inte tar slut, skall garanteras av space mallarna. I nio fall av tio beror bristande butikstäckning på att man glömt att beställa hem varorna när det tar slut i hyllan.<sup>329</sup> Arbetet med att analysera avvikelser är ett ständigt pågående arbete för att åstadkomma minimering av avvikelser mellan beslut och genomförande.<sup>330</sup>

För att genomförandet skall fungera är det dagliga arbetet i vardagen det viktiga; att beslutat sortiment finns i hyllorna och att den prisstrategi man valt kommuniceras. Genomförandet innebär alla aktörers delaktighet. Även engagemang i form av sortimentsarbete och uppföljnings- och utvärderingsarbete av resultat för varje butik från centralt håll, anser man öka motivationen genom kedjan ut till konsumenten.<sup>331</sup>

---

<sup>326</sup> Eklundh K.

<sup>327</sup> Ibid

<sup>328</sup> Ibid

<sup>329</sup> Ibid

<sup>330</sup> Sällqvist G.

<sup>331</sup> Ibid

## 8.5 Marknadsinformation och kunskap<sup>332</sup>

Coop samlar information om konsumenter genom fortlöpande information från marknadsundersökningar och tracking-system som Coop byggt upp. Dessa tracking-system mäter kännedom och attityder till EVM, efter vissa parametrar för respektive varumärke. Eftersom avsikten med Änglamark är att agera spjutspets för Coop för ekologiska frågor och konkretisera var Coop menar med hållbar konsumtion, är en parameter för Änglamark till exempel andelen konsumenter som instämmer att man genom köp av Änglamark kan påverka en hållbar utveckling. Man mäter motsvarande parametrar för butikskoncepten och deras affärsidé. Man genomför även livsstilsundersökningar för att kunna följa med i utvecklingen.

Coop hämtar information via försäljningen i butik. Från det interna butiksdatasystemet kan exempelvis kategoriorganisationen gå in och följa sin försäljning, lönsamhet och distribution på ett ganska bra sätt. Coop har personer som på heltid arbetar med denna typ av statistik. I övrigt hämtar man inte så mycket information från butiken, trots att det finns gott om sådan information. Detta beror på att denna avancerade, komplexa information är svårbehandlad som exempelvis information från reklamationer.

Stora leverantörer har bra kunskap om sina kategorier och sitt sortiment. Samtidigt har Coop bättre kunskap än leverantörerna om försäljningen i sina olika koncept. Leverantörerna tvingas köpa information från företag som exempelvis Nielsen & GFK data för att få reda på sin försäljning. Detta kan Coop utläsa från sina butiksdatasystem. Därför, säger Eklundh, sitter ju Coop egentligen på bättre information än leverantörerna. I detta hänseende har det under den senaste tioårsperioden skett en maktförskjutning.

## 8.6 Konkurrens<sup>333</sup>

När det gäller utvecklingen inom andra branscher, som exempelvis restaurangbranschen, följer Coop denna. Trenden att allt fler äter ute på restaurang har inneburit att man på Coop måste tillhandahålla allt fler färdigrätter för att tillgodose motsvarande behov hos konsumenterna. Denna typ av konkurrens är ett stort och växande hot, framförallt i storstadsområdena. För att bemöta växande konkurrens utifrån görs regelbundna livsstilsundersökningar. Coop försöker även att inte definiera sin affärsidé för snävt, utan följa med i utvecklingen. Ett exempel på detta är att det i några butiker, till exempel på Avenyn i Göteborg, numera finns möjlighet att sätta sig ner och ta en fika inne i butiken där ett fik upprättats. Nedan beskrivs den konkurrens man möter på Coop för varje enskilt EVM.

### 8.6.1 Signum

Marknadsledaren för det sortiment som Signum finns i är den främsta konkurrenten, eftersom Signum har till uppgift att ta volymer från de stora, konventionella marknadsledande varumärkena.

---

<sup>332</sup> Eklundh K.

<sup>333</sup> Ibid

Eklundh menar att marknadsledare inte är särskilt hotade av EVM och att situationen inte förändrats för att EVM kommit in på marknaden. Däremot har det blivit svårare för nummer tre, fyra eller fem på marknaden eller de som har kopior av nummer ett eller två, eftersom de inte tillför något eget. Signum är det enda varumärket av Coops EVM som direkt konkurrerar med marknadsledaren. Änglamark och Blåvitt konkurrerar med andra varumärken.

Sinsemellan de egna varumärkena upplever Coop däremot ingen konkurrens – de är för olika i inriktningen och prisskillnaden. Konsumenterna väljer inte mellan dessa.

### 8.6.2 Änglamark

Eftersom Änglamarks uppgift består i att föra fram Coops värderingar gällande ekologi och hållbar konsumtion, möter Änglamark inte så mycket konkurrens i de egna butikerna i dagsläget. Varumärket konkurrerar inte med marknadsledaren på samma sätt som till exempel Signum. Coop är med Änglamark ofta först ut på marknaden med ett ekologiskt alternativ. Så småningom kan marknadsledaren komma, och i det läget kan Coop svara genom att ha ett kravmärkt alternativ hos Signum för att konkurrera – men detta handlar då om ett antal år senare. Därför konkurrerar Änglamark mer med exempelvis ICA Ekologiskt.

### 8.6.3 Blåvitt

För Blåvitt har ny konkurrens från utlandet börjat komma in på den svenska marknaden. Denna konkurrens består av de nya lågprisjättarna Lidl (från Tyskland) och Netto (från Danmark). Det kommer att vara dessa nya kedjors prisbild som kommer att sätta marknadspriserna. För att kunna konkurrera mot dessa nya lågprisjättar, är Blåvitt (och Rainbow, vilket är ett gemensamt, nordiskt varumärke för konserver och liknande produkter) på väg att ersättas av ett annat lågprisvarumärke, Coop Extra. Det kommer att finnas ett sortiment på cirka 150-200 basartiklar i detta märke, vilka kommer att hålla en extremt låg prisnivå. Det kommer att bli Coops motsvarighet till Euroshopper.

Att ha detta lågprismärke har blivit nödvändigt för att kunna besvara konkurrensen och som en parallell satsning på Coop Konsums profil på matmästeri och ekologi. Man måste idag ha alla typer av varumärken.

## 9 Findus Sverige AB

-----  
*Det empiriska materialet från Findus Sverige AB presenteras i detta kapitel. Upplägget av kapitlet är i stora drag detsamma som föregående, vilket innebär en inledande presentation av företaget och det varumärke och produktsortiment som det står bakom. Efter detta följer en presentation av Findus distributionskanaler samt relationer och kommunikation inom dessa. Kapitlet avslutas med Findus syn på marknadsinformation, kunskap och konkurrens.*  
-----

### 9.1 Företagspresentation<sup>334</sup>



Findus Sverige AB är idag ett av landets ledande livsmedelsföretag. Företaget har drygt 1400 medarbetare och en omsättning på drygt 312 miljoner EURO (cirka 2,8 miljarder kr) 2001. Det svenska kontoret ligger i Bjuv utanför Helsingborg.

Tidigare ingick Findus i Nestlékoncernen, vilket det gjort sedan 1962. Företaget ägs numera av investmentbolaget EQT sedan den 1 februari 2000. EQT är ett privat investmentbolag som grundades 1994. Dess verksamhet är i huvudsak baserad i Norden. EQTs syfte med Findus är att utveckla och utöka verksamheten för att därefter sikta på en försäljning eller börsintroduktion efter 3–5 år. Djupfrystföretaget Frionor tillhör sedan 2000 Findus.

Findus grundades 1941 då konfektyrföretaget Marabou köpte den lilla Frukt- vin- & Likörfabriken i Bjuv. Snart därefter fick företaget sitt nuvarande namn, Findus, vilket är en sammandragning av FruktINDUSTri. 1945 lanserade Findus de första djupfrysta produkterna i Sverige. Findus har haft livsmedelstillverkning i Sverige i 60 år.

Findus huvudingrediens är en hög och jämn kvalitet hos alla sina produkter. De anser att de höga kvalitetskraven är en trygghet för konsumenterna. Detta genomsyrar även den affärsidé och vision man har. Samtidigt strävar man efter att alla inom organisationen skall dra åt samma håll, genom att konsekvent arbeta enligt sin affärsidé och mot sin vision. Findus menar att deras *”positiva utveckling de senaste åren visar att det finns kompetens, kraft och vilja bakom orden”*.

Findus affärsidé:

*”Vi förbättrar livskvaliteten för våra konsumenter, medarbetare, aktieägare och samhällen genom den högkvalitativa mat vi erbjuder och det ansvarsfulla sätt vi tillverkar den på.”*

---

<sup>334</sup> [www.findus.se](http://www.findus.se)

Findus vision:

*” ’Findus ska bli Europas ledande företag inom djupfryssta livsmedel.’ Det innebär att: Våra produkter är konsumenternas förstahandsval. Vi leder tillväxten inom djupfryssta livsmedel. Vi är den ledande leverantören bland våra kunder. Findus är en bra arbetsplats. Vi sätter en ny standard för företagsansvar inom livsmedelsindustrin. Vi är ’The One Company’, d v s hela organisationen står bakom visionen.”*

### 9.1.1 Findus produktsortiment

Findus har ett brett utbud av produkter. Dessa finns att tillgå i dagligvarubutiker i hela landet men Findus säljer även mat som serveras på restauranger, skolor och sjukhus. I butikssortimentet erbjuder de över 200 djupfryssta produkter och 50 kolonialprodukter och för restaurang- och storkök finns ett sortiment på drygt 350 produkter.<sup>335</sup>

Generellt ser man inom detaljhandeln en internationalisering, koncentration och fokusering. Med koncentration avses att konkurrenter blir allt färre, men utgörs av allt större aktörer. En fokusering innebär att allt fler drar ned på sitt sortiment och fokuserar på sin ”core kompetens”. Så är även fallet på Findus. I dag har man fyra produktkategorier inom djupfrysst som utgör kärnan i verksamheten. Dessa är grönsaker (69% av marknaden), fisk (47% av marknaden), färdigmat (34% av marknaden) och slutligen bageri som utgör endast en mindre del av verksamheten.<sup>336</sup> Även kolonialprodukter utgör en del av Findus sortiment bestående av bland annat marmelad, majonnäs, soppor och pastasås.<sup>337</sup>

***”Findus grönsaker står för högsta kvalitet och smakupplevelse”***<sup>338</sup>

För Findus spelar kvaliteten på produkterna en avgörande roll. När det kommer till grönsaker har man sedan 1940-talet satsat på Forskning och Utveckling (FoU) gällande odlingsteknik och framtagning av grönsaker som håller hög och jämn kvalitet samtidigt som miljöpåverkan är låg. Detta är ett sätt att möta de ökade kvalitets- och miljökrav som konsumenterna har.<sup>339</sup>

I arbetet att införskaffa råvaror är det viktigt att det är råvaror av rätt kvalitet till rätt pris, samt att anskaffningen sker på ett hållbart och ansvarsfullt sätt. Det största området för inköp är fisk, vilket följs av grönsaker, kött, förpackningar och övriga inköp. Alla inköp sker i nära samarbete med kvalitetsavdelningen avdelningen och samtliga leverantörer måste leva upp till de av Findus uppsatta kvalitetskraven.<sup>340</sup>

---

<sup>335</sup> [www.findus.se](http://www.findus.se)

<sup>336</sup> Olsson J.

<sup>337</sup> [www.findus.se](http://www.findus.se)

<sup>338</sup> Ibid

<sup>339</sup> Ibid

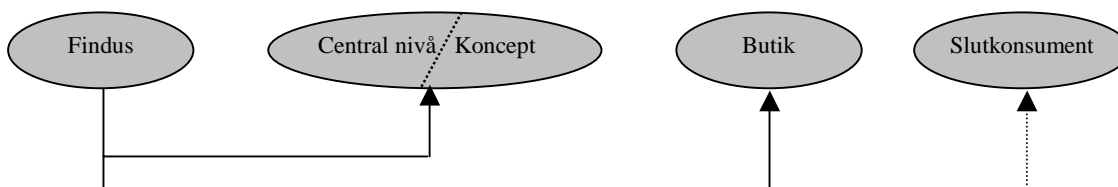
<sup>340</sup> Ibid

## 9.2 Distributionskanaler<sup>341</sup>

Findus distributionskanaler kan delas in i tre kategorier: retail, storhushåll och industri. Vid närmare fokus på retail är distributionskanalerna i sin tur indelade i fyra aktörer: ICA, Axfood, Coop och Bergendahls. Findus säljer 46% av sina märkesprodukter till ICA, 28.5% till Axfood, 23% till Coop samt 2.5% till Bergendahls.

## 9.3 Arbetet med relationer och kommunikation i distributionskanalerna<sup>342</sup>

Arbetet mot de olika kunderna ser inte likadan ut mot varje kund. Den övergripande strukturen är likartad men mot vilka nivåer man arbetar skiljer sig åt mellan de olika kunderna beroende på deras respektive organisationsstruktur. Central nivå och konceptnivå kan sägas vara likställda med den grossistfunktion som beskrivs i den generella modellen över distributionskanalens struktur.



Figur7: Findus distributionskanal

För att upprätthålla och vidareutveckla goda relationer till aktörer inom distributionskanalen lägger man på Findus störst vikt vid affärsmässighet. För Findus innebär detta ett starkt ansvarskännande i att leverera det som kunden förväntar sig. Ur distribütörens synvinkel är detta för honom/henne lönsamma produkter som säkerställer att han/hon tjänar pengar på Findus produkter och den relation som underbygger utbytet av dessa produkter. På Findus ser man inte relationen till kunden (aktörer i distributionskanalen) som något givet, utan något som man kontinuerligt måste arbeta med. Enkelt uttryckt skulle kunna sägas att man gör detta genom att leverera bra produkter.<sup>343</sup>

Ett annat led i goda relationer till sina kunder är det intensiva arbete man lägger ned på att göra undersökningar och testa nya koncept och dess konsekvenser. Detta sker i syfte att förhindra att det uppstår problem ute i butik. Att man gör ett gott grundarbete som kunderna i handelskedjorna kan lita på och att man är väl förberedd på eventuella frågeställningar gällande Findus produkter.<sup>344</sup>

<sup>341</sup> Olsson J.

<sup>342</sup> Ibid

<sup>343</sup> Ibid

<sup>344</sup> Nilsson B.



### 9.3.1 Sortiment

Arbetet med förhandlingar om inköpspriser, sortiment och att produkten skall finnas ute i de olika koncepten och butikerna sker på central nivå hos kunden, det vill säga detaljhandelskedjan. Detta gäller exempelvis både vid försäljning till ICA och till Coop. I jämförelsen med andra, mindre, leverantörsföretag anser man sig ha lätt att sälja in sina produkter till sina kunder som utgörs av aktörerna inom distributionskanalen. På Findus ser man sin position stärkt av att handeln gärna säljer starka varumärken för att kunna sätta sina egna märkesvaror i jämförelse med dessa, eftersom detta gynnar konsumentens uppfattning om de egna produkternas kvalitet och prisvärdhet.<sup>345</sup>

För att bibehålla sin position som marknadsledare satsar man hårt på produktutveckling och nyhetslanseringar. Man har som målsättning att 20% av produkterna skall vara nya under en treårsperiod. Generellt möter nyhetslanseringar stor uppmärksamhet bland konsumenter och framförallt bland de yngre konsumenterna. Den produktgrupp som står i topp bland nyhetslanseringarna är färdigmatsortimentet. Detta beror på att man inom detta segment har många konsumenter som är så kallade ”heavy users”, vilka kräver ett varierat utbud.<sup>346</sup>

### 9.3.2 Pris

Förhandlingar om prissättning ut mot konsument sker med chefen för respektive kategori på en central nivå hos Coop.<sup>347</sup> När kunden är ICA-koncernen sker denna förhandling på konceptnivå, men även till viss del på butiksnivå. Men man ser ett problem i att man har olika fokus i sina marknadsaktiviteter, vilket har en begränsande inverkan på Findus kommunikation till konsumenten på butiksnivå. Man upplever att aktörer i distributionskanalen gärna fokuserar på pris i sin kommunikation. Om Findus hade haft ett större inflytande över utformningen hade fokus snarare legat på andra aspekter som egenskaper, fördelar och nytta med produkterna, helt i enighet med övrig kommunikation. Ett mål för Findus hade varit att kunna koordinera kommunikationen för att uppnå ett enhetligt budskap, både genom distributionskanalen och direkt till konsumenten.<sup>348</sup>

Man anser vidare att den fokusering och energi som läggs på att förhandla om priser och volymer med aktörer i distributionskanalen, hindrar ett samarbete för att, med gemensamma krafter, finna lösningar på hur man på bästa sätt tillfredsställer konsumentens behov. Detta, menar man på Findus, skulle kunna uppnås genom exempelvis mer kreativa säljidéer, samexponering och mer fokus på nyhetslanseringar.<sup>349</sup>

En alltför stark fokusering på pris ser man också som en risk, eftersom en alltför hård priskonkurrens medför en urholkning av den budget som har till uppgift att underhålla och vidareutveckla produkterna. På sikt kan detta innebära att dessa produkter

---

<sup>345</sup> Olsson J.

<sup>346</sup> Ibid

<sup>347</sup> Eklundh K.

<sup>348</sup> Olsson J.

<sup>349</sup> Ibid

försvinner från hyllorna. Samtidigt inser man på Findus att pris har blivit en hygienfaktor. På grund av priskänsligheten hos stora grupper av konsumenterna måste man hålla skäliga priser. I detta dilemma anser man att Findus har en fördel eftersom man, i egenskap av marknadsledare med ett starkt varumärke, kan ta ut, ur Findus perspektiv, relativt bra priser. Konsumenterna är villiga att betala ett något högre pris för ett välkänt varumärke.<sup>350</sup>

### 9.3.3 Butik

Omfattningen av arbetet mot butik har minskat under de senaste åren med anledning av att handeln har blivit allt mer centralt styrd. Många av besluten fattas i dag på central- eller konceptnivå. Trots detta uppgår antalen säljbesök för Findus, på en säljperiod om 5 veckor, till 2000. Urvalet av dessa butiker baseras på vilka butiker man ser som de viktigaste. Dessa behöver nödvändigtvis inte vara de största utan är ofta de butiker med hög försäljning och genomströmning. Exempel på butiker av detta slag är de som befinner sig i Stockholms- och Mälardalsområdet.<sup>351</sup>

I butikerna arbetar man med merchandise och distribution. Med merchandise menas att arbeta för att erhålla utrymme och exponering som skapar bästa möjliga förutsättningar för Findus som varumärke. Distribution innebär att arbeta för att Findus produkter finns i butiken. Ett gott resultat i detta arbete är enligt Findus en grundförutsättning för att kommunikationen ut mot konsument skall få genomslagskraft. En konsument som blir besviken eller upplever irritation på grund av att Findus produkter inte finns i butiken, skadar inte bara butiken utan även Findus som varumärke. I Findus fall lägger man större vikt vid distribution än volym, vilket oftast står i viss kontrast med prioriteringen i distributionskanalen som oftast lägger fokus på volymer, menar Olsson.<sup>352</sup>

### 9.3.4 Aktiviteter

På Findus uppgår butiksaktiviteter och butiksnära media till 35% av marknadsföringen och har till stor del ett säljdrivande syfte. Anledningen till att butiksaktiviteter upptar en relativt stor del av Findus totala marknadsföringsaktiviteter är att man idag ser nya inköpsmönster där åtta av tio beslut fattas i butik. Man anser därför att man måste ge något till konsumenten i butik för att visa vad Findus kan erbjuda.<sup>353</sup> I Supermarket nr 11-12 2002, menar man att både handelsföretagen och leverantörerna numera satsar allt mer på marknadsföringen i butikerna, eftersom konsumenterna till stor del fattar sina köpbeslut på plats i butiken.

*”På bekostnad av bland annat reklaminvesteringar i traditionella medier som TV och dagspress lägger också sedan en tid tillbaka leverantörerna en allt större del av sina marknadsföringspengar på olika insatser i butikerna.”*<sup>354</sup>

<sup>350</sup> Olsson J.

<sup>351</sup> Ibid

<sup>352</sup> Ibid

<sup>353</sup> Nilsson B.

<sup>354</sup> Supermarket (2002) nr 11-12, *Marknadsföringen i butikerna växer*

Butiksaktiviteter säljs till största del in på central nivå, speciellt i en integrerad kedja som Coop. Till viss del säljs butiksaktiviteter även in på butiksnivå. Insäljningen på butiksnivå sköts av Findus säljkår och besluten tas där av enskilda handlare. Även i en integrerad kedja som Coop fattas en del beslut gällande butiksaktiviteter på butiksnivå, även om det sker i mindre utsträckning än hos exempelvis ICA.<sup>355</sup>

Findus har en rad olika aktiviteter i butik. Ett exempel är ”köp och få”. Ett exempel på denna typ av aktivitet är att man vid köp av två feeling great mål får en vattenflaska. Genom att utforma aktiviteter på detta sätt riktar man sig till en specifik målgrupp som är hälsomedveten och lever ett aktivt liv samtidigt som man skapar ett mervärde för kunden. En annan vanligt förekommande butiksaktivitet är demonstrationer i butik som ligger på olika veckodagar.<sup>356</sup>

Arbetet med recept i butiken är omfattande hos Findus. Recepten innehåller enkla tips på hur man kan laga enkel, men god mat, med Findus produkter. Ett helt nytt koncept inom recept aktiviteter är *matinspiration* som kommer ut som receptfolderar med olika teman fem gånger om året. Syftet är att skapa en kontinuitet så att konsumenten vet att de kommer ut med jämna mellanrum och att det finns på samma ställe i butiken. Recepten är fokuserade på att man säljer måltidslösningar snarare än specifika produkter.<sup>357</sup>

Kuponger i butiken lockar många kunder att köpa produkter som de inte planerat i förväg. De får överlag ett bra genomslag hos konsumenterna och medför oftast ökad försäljning.<sup>358</sup> Kuponger används bland annat för att stödja lanseringen av nyheter i frysdisk. Genom dessa vill man få konsumenten att prova nyheter. På Findus har man uppmärksammat att om konsumenten väl provat produkten så gör han/hon oftast återköp. Ett exempel på nyhet som man just nu stödjer med kuponger är fire wook konceptet.<sup>359</sup>

Andra exempel på butiksaktiviteter är Findus informationsfolderar. Ett exempel på detta är feeling greats ”Ät gott och må bra” där man informerar om hur man kan äta hälsosamt och motionera för att må bra.<sup>360</sup>

Till sist använder Findus ett butiksnära medium i form av centrumtavlor<sup>361</sup> som har till syfte att skapa ett köpintresse och en vilja att besöka butiken.<sup>362</sup>

På Findus har man idag samarbete med andra leverantörsföretag som inte har direkt konkurrerade produkter och gör olika former av samaktiviteter som skapar helhetslösningar för konsumenten. Ett exempel är en wook kampanj med Santa Marias produkter och Findus grönsaker. Ett annat exempel är att man gått samman

---

<sup>355</sup> Nilsson B.

<sup>356</sup> Ibid

<sup>357</sup> Ibid

<sup>358</sup> Supermarket (2002) nr 11-12, *Kupongerna i butikerna fungerar bäst*

<sup>359</sup> Nilsson B.

<sup>360</sup> Ibid

<sup>361</sup> Affisch utanför butik om ett erbjudande eller nyhet

<sup>362</sup> Nilsson B.

med Allers *Matmagazinet* där kocken Rickard Nilsson, som är ännu en samarbetspartner till Findus och ett av deras ansikten utåt, har en matskola för att informera och ”utbilda” konsumenten. Tidningen kommer att erbjudas konsumenten i samband med köp av Findus produkter.<sup>363</sup>

Kommunikationen till konsumenten används i syfte att stärka varumärket och dess position i konsumentens medvetande. Man skapar en efterfrågan från konsumenten som aktörerna i distributionskanalen inte vill gå miste om, och säkrar på så sätt sitt utrymme i hyllorna. I kommunikationen direkt till konsumenten använder man sig främst av TV-reklam men även veckotidningar och utomhusreklam.<sup>364</sup> Dessutom använder man försäljningsaktiviteter såsom SA/VA, direkt reklam utskick till kund (vara/pris fokus) och kundernas egna aktiviteter så som kundtidningar som Buffé.<sup>365</sup>

Generellt kan sägas att Findus riktar sitt arbete mer till aktörer inom distributionskanalen än vad man gör till slutkonsumenten. Anledningen till detta är framför allt att kommunikationen riktad direkt till konsumenten har blivit dyrare. Det är mycket man vill kommunicera till konsumenterna men av kostnadsskäl och det allt intensivare ”mediabusset” måste den kommunikation man sänder ut noggrant övervägas för att ge så stort utslag som möjligt.<sup>366</sup>

På Findus anser man att koordinationen mellan olika aktiviteter är viktig, att det finns en röd tråd och att konsumenter känner igen sig när man kommer till butiken. Koordination mellan vad som sker i butik, exempelvis demonstrationer, synlighet i form av A4-skyltar och vippar<sup>367</sup>, och den kommunikation man sänder ut via media. Man har en total plan för alla marknadsaktiviteter för att kunna koordinera på bästa möjliga sätt.<sup>368</sup> Det budskap man vill sända ut till konsumenterna bygger på tre aspekter: produkternas egenskaper, fördelar och nytta.<sup>369</sup>

När det gäller aktiviteter följer man andras aktiviteter, men man har ingen insyn i vad konkurrenter kommer att ha för aktiviteter framöver.<sup>370</sup>

### 9.3.5 Genomförande och uppföljning<sup>371</sup>

Utformningen av gemensamma marknadsprogram i butik sker på konceptnivå i handelskedjorna och man ser man sig i dagsläget inte ha några svårigheter att erhålla utrymme, även om man ser en framtid med allt hårdare konkurrens om utrymmet i gemensamma marknadsprogram.

---

<sup>363</sup> Nilsson B.

<sup>364</sup> Olsson J.

<sup>365</sup> Nilsson B.

<sup>366</sup> Olsson J.

<sup>367</sup> En vippta är en liten skylt som hänger på en vipptarm vid produkten. Med budskap som exempelvis ”*här är något nytt, prova*”

<sup>368</sup> Nilsson B.

<sup>369</sup> Olsson J.

<sup>370</sup> Nilsson B.

<sup>371</sup> Olsson J.

Från Findus marknadsavdelning sker kommunikationen och presentation ut mot säljkåren hur man har tänkt sig upplägget av olika butiksaktiviteter. Säljkåren arbetar med att informera om aktiviteter och se till att de genomförs och att produkterna finns i hyllan. Den marknadsplan som finns för olika marknadsaktiviteter används även när man säljer in sina butiksaktiviteter på centralnivå för att på så sätt försöka säkerställa att produkterna finns i butik när de olika aktiviteterna genomförs.<sup>372</sup> På butiks nivå arbetar man även med promotion, vilket kan beskrivas som ett arbete i syfte att säkerställa att det som bestämts på högre nivå utförs på butiks nivå på ett för Findus tillfredsställande sätt.<sup>373</sup>

För arbetet med kommunikation och marknadsföringsaktiviteter på alla nivåer är, enligt Findus, genomförandet av största vikt. För att undvika störningar har man en säljprocess som fokuserar på målsättning, uppföljningar och mätningar för att förhindra och minska störningar.<sup>374</sup> Efter alla aktiviteter sker utvärderingar både av försäljningssiffror och mer mjuka variabler i form av feedback från butikerna via Findus säljkår. Ur dessa kan man utläsa vad som har fungerat och vad man behöver arbeta mer med. Försäljningssiffrorna följs upp ända ned på butiks nivå.<sup>375</sup> Trots en intensiv säljprocess räknar man ändå med störningar i varje mellanled mellan Findus och slutkonsumenten.<sup>376</sup>

## 9.4 Marknadsinformation & Kunskap<sup>377</sup>

I jämförelse med handelns aktörer anser man sig på Findus förfoga över lika stor, om inte större, kunskap än handelns aktörer gällande såväl produkter som konsumenter. För att bibehålla det övertag som detta kan innebära arbetar man mycket med olika former av marknadsundersökningar. Inom detta område skiljer man på tre olika kunskapsområden: butiken, konsumenten och den som gör inköpen. Undersökningarna strävar efter att innefatta såväl intention som handling på grund av att dessa två i många fall kan skilja sig åt. Vad en konsument säger sig göra i en undersökning kan i många fall skilja sig från det faktiska beteendet i butiken. Beteendedimensionen kan handla om hur man uppfattar och reagerar på hyllplacering, utseende på produkterna, varför man handlar en viss typ av produkter samt hur man kategoriserar olika produkter. I denna typ av undersökningar tror man att man i framtiden kommer att ha stor nytta av mer interaktiva undersökningsmetoder för att ytterligare öka validiteten. Man skiljer även på den person som handlar och den person som konsumerar produkterna för att, baserat på deras olika egenskaper och karakteristika, på bästa sätt kunna utforma sin kommunikation till konsumenterna. Strukturen av marknadsundersökningarna är uppbyggda kring en hypotesformulering som sedan verifieras eller falsifieras genom insamling av fakta. Just denna typ av hypotesprövning med fokus på faktainsamling anser man på Findus vara av stor vikt för att kunna avgöra vilka koncept som verkligen fungerar på konsumentnivå.

<sup>372</sup> Nilsson B

<sup>373</sup> Olsson J.

<sup>374</sup> Nilsson B.

<sup>375</sup> Ibid

<sup>376</sup> Olsson J.

<sup>377</sup> Ibid

Olsson anser att man har ett övertag över handelns aktörer för denna typ av kunskapshandling. Detta beror på att detaljhandeln har för många produktgrupper och för liten kapacitet i fråga om humanresurser, för att kunna bearbeta denna typ av information och sedan kunna agera utifrån densamma. I detta avseende, fortsätter Olsson, har Findus betydligt större humanresurser för att samla in, bearbeta och agera på kunskap av detta slag.

Angående kunskapen om produkterna anser Findus att man, genom sin specialisering och mångåriga etablering inom sina produktområden, besitter en genuin kunskap om sina produkter som handelns aktörer har svårt att matcha.

## 9.5 Konkurrens<sup>378</sup>

För att hålla sig uppdaterade om vad som händer har man på Findus en konkurrentbevakning.<sup>379</sup>

Vad gäller handelns egna märkesvaror, och dess inträde på marknaden ser man endast dessa som ännu en konkurrent. Strategin för att bemöta EVM skiljer sig, enligt Findus, inte från sättet på vilket man bemöter andra konkurrenter på marknaden. Snarare har det blivit ännu viktigare att stå fast vid sin strategi, det vill säga en fokusering på kärnkompetens. En ständig anpassning efter andra aktörers agerande, må vara andra LMV eller handelns aktörer, hade inneburit en risk för urvattning av vad Findus affärsidé och varumärke står för. I fråga om handelns aktörer som varumärkesinnehavare ser man dock att de har ett övertag på grund av den kontroll man har över butiken som marknadsplats.

EVM:s framväxt och den försvårade situation som detta har inneburit för många mindre leverantörsföretag har lett till en reducering av antalet leverantörer till Findus kunder inom distributionskanalen. I detta hänseende ser Findus EVM som en positivt bidragande faktor. På detta sätt får de leverantörsföretag som finns kvar, bland vilka Findus är en, mer tid för relationerna till aktörerna i distributionskanalen. Dessutom har konkurrensen om hyllutrymme och plats i gemensamma marknadsföringsaktiviteter minskat.

På Findus ser man att samarbete blir allt viktigare för att gemensamt möta konkurrensen utifrån. Man ser exempelvis McDonalds som en konkurrent precis som Dafgårds. Genom att gå samman på alla nivåer kan man få konsumenten att handla mat för sina konsumtionsbehov i butiken istället för att äta sina mål på restauranger etc. Lyckas man uppnå detta, har alla led i distributionskanalen vunnit. Eftersom samarbete blir allt viktigare, ser Findus det som en stor utmaning att få övriga aktörer att dela deras uppfattning i denna fråga. Detta är dock ett ärende i vilket man har en bit kvar att gå, menar Olsson. Aktörerna inom distributionskanalen anses ha en

---

<sup>378</sup> Olsson J.

<sup>379</sup> Nilsson B.

snävare syn på konkurrensen, genom att fokusera mer på aktörer på den egna "arenan".<sup>380</sup>

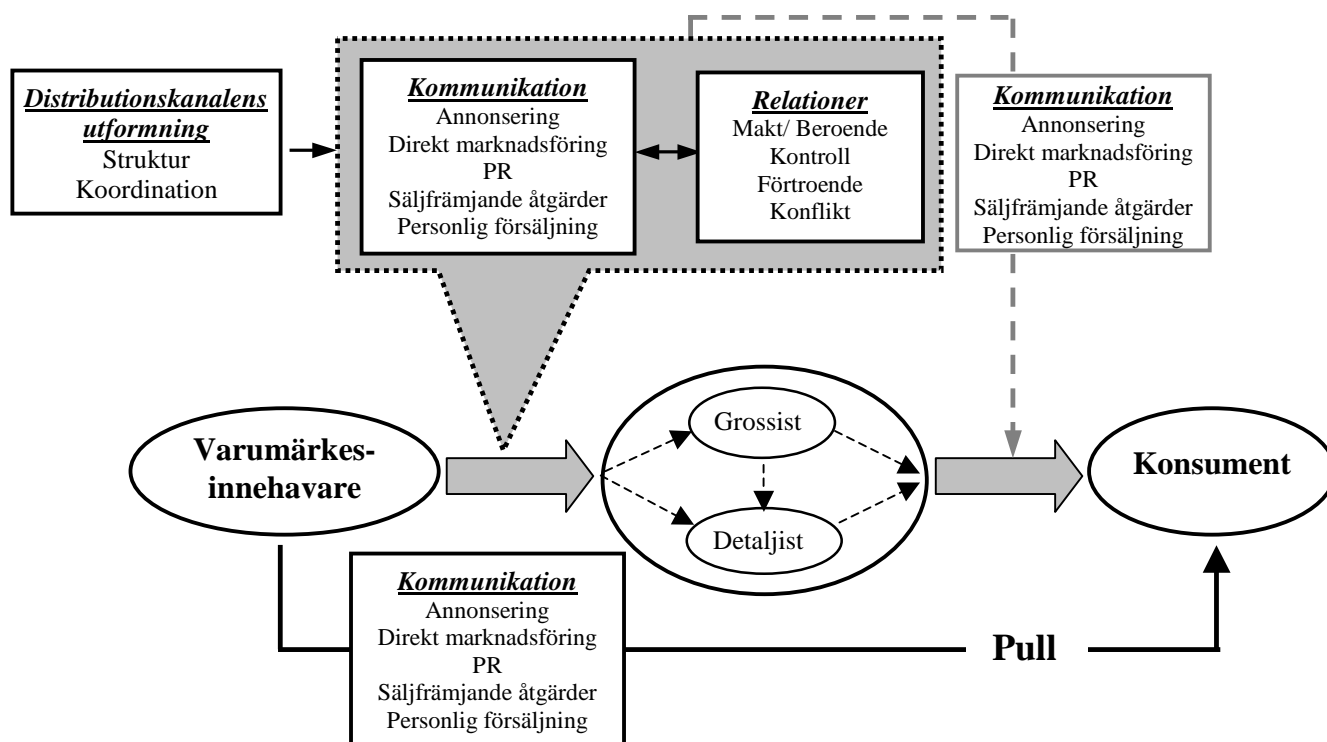
---

<sup>380</sup> Olsson J.

## 10 Analys

Analysen av de båda fallföretagens varumärkesbyggande i sina respektive distributionskanaler är utformad och strukturerad utifrån den tidigare presenterade teoretiska analysmodellen. En redogörelse av utformningen av fallföretagens respektive distributionskanaler inleder kapitlet. Därefter analyseras kommunikation och relationer inom företagens respektive distributionskanaler samt hur distributionskanalens utformning, kommunikation och relationer relaterar till varandra.

I analysen kommer vi att utgå ifrån den teoretiska analysmodellen. Båda fallföretagen kommer att analyseras med utgångspunkt i områdena distributionskanalens utformning, kommunikation och relationer.



Figur 8: Varumärkesbyggande i distributionskanalen

### 10.1 Distributionskanalens utformning

Som man kan se i analysmodellen, menar vi att distributionskanalens *struktur* har en direkt påverkan på relationer och kommunikation mellan varumärkesinnehavaren och dennes grossist och detaljist. För att kunna utreda huruvida så är fallet har vi valt att inleda med en beskrivning av våra fallföretags respektive distributionskanal utifrån den teoretiska modellen. Både Findus och Coop skulle i egenskap av varumärkesinnehavare kunna beskrivas som delar i vertikala marknadssystem. Enligt



Kotler et al kan dessa beskrivas som en kanalstruktur i vilken tillverkare, grossister och detaljister agerar som ett enhetligt system,<sup>381</sup> vilket vi anser stämma väl överens med våra fallföretags syn på sin distributionskanal. De betonar båda vikten av relationer och uppnåelsen av gemensamma intressen i distributionskanalen.

I deras respektive marknadssystem förekommer mellanhänder i olika kanalnivåer. Man skulle kunna säga att Coop inte har någon egentlig grossist i sin distributionskanal, eftersom distributionsterminalerna, DT, styrs helt av Coop samt eftersom de endast skall föra produkterna vidare, utan något eget vinstintresse. Där förekommer med andra ord inga förhandlingar på denna nivå i distributionskanalen. Eftersom de på detta sätt har ett led mindre att ta hänsyn till i sin distributionskanal minskar komplexiteten och man kan förvänta sig att det inte kommer att uppstå lika många störningar i varumärkeskommunikationen på dess väg fram till konsumenten. Däremot har Coop detaljister i form av sina egna butiker. Findus grossister kan sägas utgöras av den centrala organisationen hos handelskedjorna. Anledningen till detta är att stor del av beslut gällande sortiment fattas på central nivå i en allt mer centraliserad dagligvaruhandel, där den centrala organisationen och detaljistfunktionen är starkt sammankopplade. Arbetet med varumärket sker mot båda nivåer i olika utsträckning beroende på beslutsområde och struktur hos handelskedjan. Findus mellanhand i detaljistledet utgörs av samtliga dagligvarukedjors butiker.

Enligt Stern & El-Ansary är *koordination* en viktig aspekt och en grundtanke i vertikala marknadssystem. I dessa integreras och koordineras olika flöden av exempelvis fysiska produkter och marknadsföring, för att på så sätt uppnå kontroll.<sup>382</sup> Mohr & El-Ansary menar att ett koordinerat agerande i riktning mot gemensamma målsättningar skapar framgångsrika arbetsrelationer.<sup>383</sup> För både Coop och Findus som varumärkesinnehavare spelar koordinationen en stor roll för respektive företags flöden. Det gäller både koordinering av rent logistiska flöden för att produkterna skall komma upp på hyllan och av marknadsföringsflöden för att kommunicera sitt varumärke. Vem som styr koordinationen beror, enligt teorin, på huruvida de har makt och kontroll i distributionskanalen. Denna relationsaspekt kommer vi att vidare analysera under "kontroll".

Utifrån detta menar vi att distributionskanalens utformning är betydelsefull för både distributionskanalens kommunikation och relationer. I avsnitten som följer kommer vi att mer ingående resonera kring detta.

## 10.2 Kommunikation

Enligt Fill syftar kommunikationen mellan aktörer i distributionskanalen dels till att förmedla övertygande information, dels till att skapa delaktighet i beslutsfattande, koordination, maktutövning samt lojalitet och engagemang. Han menar vidare att kvaliteten av kommunikationen är avgörande för ett fungerande samarbete och en god

---

<sup>381</sup> Kotler P. et al. (2002) *Principles of marketing* s. 745

<sup>382</sup> Stern, L W. & El Ansary A. I (1992) *Marketing channels* s. 323

<sup>383</sup> Mohr J.J. & Speckman R. E *Channel management perfecting partnerships*

relation, eftersom kommunikationen kan sägas vara det ”lim” som håller samman distributionskanalen.<sup>384</sup> Av denna anledning är det viktigt att arbeta med kommunikationen för att få fungerande relationer till aktörerna i distributionskanalen. Även strukturen för respektive fallföretags distributionskanal inverkar dels på formen av kommunikationen dels på kommunikationens riktning.

Både Findus och Coop har gemensamma mål i sin kommunikation; att öka försäljningen. Men eftersom deras respektive distributionskanaler skiljer sig åt strukturellt har de olika förutsättningar i utformningen av sin kommunikationsstrategi. Många konsumentvaruföretag har, enligt Kotler et al, under senare år minskat sin andel pull marknadsföring till fördel för en push strategi.<sup>385</sup> Så är även fallet för båda våra fallföretag. Både Coop och Findus använder sig i stor utsträckning av en push strategi. Den huvudsakliga anledningen är att en allt större del av köpbesluten numera sker i butik. Dessutom uppger både Coop och Findus de allt större kostnaderna för mediakampanjer som en anledning till minskad marknadsföring i traditionell media. Speciellt kännbart blir detta för Coop, eftersom de i denna typ av marknadsföring själva måste stå för hela kostnaden och inte erhåller bidrag från leverantörerna. Å andra sidan har Coop, som ägare av sin distributionskanal, en stor fördel i kommunikationen av sitt varumärke i distributionskanalen. Man kan utan större kostnader använda den egna butiken och utforma den för att framhäva sina egna varumärken på bästa sätt. Distributionskanalen har med andra ord blivit mer betydelsefull ur marknadsföringssynpunkt både för leverantörsvarumärken och handelns egna varumärken.

Ur ett varumärkesperspektiv kan det, enligt Kotler et. al, finnas en risk med att använda sig av en för stor andel push strategi, eftersom det kan leda till hård priskonkurrens och minskade marginaler.<sup>386</sup> Detta torde leda till att en balanserad kombination av en push strategi och en pull strategi skulle vara det bästa för varumärket. Utöver push strategin, använder sig båda fallföretagen även av en pull strategi.

För Coop är pull strategin begränsad och används främst för att marknadsföra sitt masterbrand, för att på detta sätt få konsumenten att associera Coop som varumärke med hela sin kedja. Detta är en kommunikationsstrategi med ett profilerande syfte. Avsikten är att locka konsumenterna till att göra sina inköp i Coops butiker. Detta kan i sin tur stödja produktvarumärkena som på sikt kommer att bli mer kopplade till kedjan genom att vara tilläggsnamn till Coopvarumärket. Möjligheten att koppla sina varumärke till en större profil som inbegriper hela handelskedjan är en aspekt som härstammar från att Coop har rollen både som varumärkesinnehavare, men även som handelskedja.

För Findus är en pull strategi viktig för att locka konsumenterna till att köpa deras produkter. Genom att vara specialiserade på bara några produktkategorier har Findus möjligheten att kunna fokusera sig på dessa i sin kommunikation till konsumenterna.

---

<sup>384</sup> Fill C. (2002) *Marketing communications: Contexts, Strategies and Applications* s. 368

<sup>385</sup> Kotler P. et al. (2002) *Principles of marketing* s. 650

<sup>386</sup> Ibid s. 651

Specialiseringen kan, i linje med vad Corstjens & Corstjens säger, även skapa möjligheter för en ökad konsumentförståelse,<sup>387</sup> vilket gör att de kan anpassa kommunikationen och därmed öka konsumentmedvetandet. På Findus arbetar man utifrån en god förståelse för de möjligheter som en specialisering innebär. Genom att ständigt öka sin kunskap på produktkategorinivå och agera utifrån denna hoppas man kunna utnyttja sin fördel gentemot handelskedjorna. På så sätt skapar de mind space och en stark pulleffekt som de kan dra nytta av i sina förhandlingar med handelskedjorna. Detta beror på att konsumenterna förväntar sig att Findus skall finnas representerat i den butik de gör sina inköp i, och kan bli missnöjda med butiken eller handelskedjan, om de saknar Findus produkter. Pulleffekten blir dessutom större då Findus är ett starkt och marknadsledande varumärke. Detta bidrar till att Findus har en relativt stor makt i relationen till aktörer i distributionskanalen.

### 10.2.1 Findus kommunikation till grossist- och detaljistledet

För att sälja in sina produkter till aktörerna i distributionskanalen använder sig Findus av en affärsmässig kommunikation. Ett verktyg för att sälja in sitt varumärke och sina produkter hos handelskedjorna är användandet av säljfrämjande åtgärder. Dessa utgörs för Findus av SA/VA riktade till kunderna i distributionskanalen. Därutöver använder man sig även av temakampanjer och demoaktiviteter. Detta är, enligt Armstrong & Kotler, trade promotion. En anledning till att använda sig av denna typ av säljfrämjande åtgärd, menar de vidare, kan vara för att försäkra sig om att få delta i annonsbladen.<sup>388</sup> Enligt Findus får olika aktiviteter riktade mot handeln allt större betydelse. Dock anser man sig ha lätt för att sälja in sina produkter i förhållande till andra mindre leverantörsföretag. Detta beror på att de som marknadsledare äger en referensmakt över handelskedjorna. Denna maktaspekt kommer vi att diskutera utförligare under relationsavsnittet.

Findus personliga försäljning mot distributionskanalen sker genom säljkåren som arbetar för att informera om aktiviteter och se till att de genomförs och att produkterna finns i hyllan. De har också till uppgift att fånga feedback från butikerna, vilket av Fill beskrivs just som en av säljkårens uppgifter. Vid business-to-business marknader utgör försäljarna länken mellan det egna företaget och kunden.

### 10.2.2 Findus kommunikation mellan grossistledet och konsument

Findus använder sig av olika typer av marknadsföringsaktiviteter. Tillsammans med sina kunder, dagligvarukedjorna, har de samaktiviteter i form av gemensam annonsering. Detta är enligt McGoldrick ett sätt att marknadsföra både leverantörens produkt och dagligvarukedjans butik.<sup>389</sup> Hur annonsbladen tar sig uttryck beror på hur relationen mellan dessa parter ser ut. Findus menar att dessa annonsblad har ett varapris fokus och att man tvingas ha ett större fokus på pris än vad man egentligen önskar. Att leverantören upplever sig ha ett begränsat inflytande över annonsens utformning är inte ovanligt, fortsätter McGoldrick. Detta innebär att detaljisten har den största makten.<sup>390</sup> Då är leverantörens produkt endast en i mängden. Skulle det

---

<sup>387</sup> Corstjens J. & Corstjens M. (2002) *Store wars. The battle for mindspace and shelfspace* s. 188

<sup>388</sup> Armstrong G. & Kotler P. (2002) *Marketing: An introduction* s. 499f

<sup>389</sup> Mc Goldric P. (2002) *Retail Marketing* s. 413

<sup>390</sup> Ibid s. 413

varit tvärtom, att Findus skulle haft störst makt, skulle annonsen haft produkten i fokus. Enligt teorin innebär detaljistens pridfokusering att leverantören förlorar kontrollen att kunna styra sina aktiviteter i riktning mot egna marknadsföringsmål. Samtidigt är denna form av gemensamma aktiviteter oftast nödvändiga och en förutsättning för att leverantören skall få en plats i detaljistens sortiment.<sup>391</sup> En annan form av gemensamma aktiviteter är Findus annonsering i kundernas egna kundtidningar.

### 10.2.3 Findus kommunikation mellan detaljistledet och konsument

På butiksnivå använder sig Findus av säljfrämjande åtgärder i form av kuponger för att locka kunder att köpa produkter som de inte planerat i förväg. Kupongaktiviteten får oftast avsedd effekt och medför en ökad försäljning. Findus använder sig även av andra consumer promotion aktiviteter. Det är bland annat demonstrationer i butik, ”köp och få” och olika skyltar, vippor i butiken, informationsfoldrar och receptpelare.

Som man kan se satsar Findus en hel del på säljfrämjande åtgärder. Dessa är kortsiktiga åtgärder som snabbt ökar försäljningen. Fill menar att en del anser att det finns en risk att varumärket kan skadas av för stort fokus på denna typ av aktiviteter, eftersom konsumenterna kan komma att minska förväntningarna av vad varumärket står för. Detta kan medföra att konsumenterna upplever ett lägre värde på varumärket efter priskampanjen. Man riskerar varumärkets långsiktiga framtid för mer kortsiktiga mål.<sup>392</sup> För Findus varumärke kan detta innebära att budskapet i varumärket påverkas på sikt och de egenskaper och kvaliteter man vill kommunicera hindras av aktiviteternas pridfokus. Detta skapar även problem i koordinationen mellan det varumärkesbudskap man kommunicerar direkt till konsument via traditionell media, som i stor utsträckning baserar sig på mer kvalitetsrelaterade aspekter, och det man kommunicerar till konsument via distributionskanalen.

De aktiviteter som Findus riktar till konsument i form av recept och informationsfoldrar och som syftar till att lära konsumenten om exempelvis hur man använder Findus produkter kan tolkas som mer långsiktiga aktiviteter. Genom detta finner man den balans mellan mer kortsiktiga säljdrivande aktiviteterna och långsiktiga varumärkesbyggande aktiviteter som Kotler et al beskriver och som de menar leder till att man vinner lojala och tillfredsställda konsument.<sup>393</sup> Ett bevis på att detta fungerat och haft positiva konsekvenser för Findus varumärke är att de idag är marknadsledande inom sina djupfrysta produktkategorier.

### 10.2.4 Findus kommunikation direkt till konsument

Findus använder sig även av annan tryckt media, i form av veckotidningar. De erbjuder även recept via hemsidan på Internet, samt utomhusreklam. Dessa utgör, i ett teoretiskt begrepp, olika typer av direkt marknadsföring. Den främsta direkta kommunikationen till konsument är dock via TV-reklam. Denna typ av marknadskommunikation är det sätt på vilket Findus försöker uppnå en pulleffekt för

---

<sup>391</sup> Mc Goldric P. (2002) *Retail Marketing* s. 413

<sup>392</sup> Fill C. (2002) *Marketing communications: Contexts, Strategies and Applications* s. 569f

<sup>393</sup> Kotler P. et al. (2002) *Principles of marketing* s. 651

att på så sätt skapa sig en plats i konsumenternas medvetande och därmed förmå konsumenterna att efterfråga deras varumärke och produkter i butik.

### 10.2.5 Coops kommunikation till detaljistledet

För att skapa engagemang och delaktighet arbetar man på Coop enligt konceptet ”utifrån och in”, genom att man låter butikerna ha möjlighet till att göra sig hörda via koncepten, dock utan delaktighet i beslutsfattandet. För att skapa enighet i arbetet anser Coop att det är viktigt att alla förstår åt vilket håll man jobbar och att man är klar och tydlig i sin kommunikation. På så sätt kan man genom engagemang och delaktighet få en positiv inverkan på den möjlighet att kontrollera och koordinera aktiviteter som en helintegrerad kedja har. Av denna anledning torde kommunikationen till aktörer i distributionskanalen vara minst lika viktig för Coop som för Findus, även om den inte har till syfte att sälja in varumärket. Coops kommunikation mot sin distributionskanal kan sägas vara mer inriktad på att skapa enighet och att alla ”drar åt samma håll” i varumärkesarbetet. Strukturen av Coops distributionskanal, som en integrerad kanal, medför alltså att de inte behöver använda sig av trade promotion i traditionell mening, utan kan koncentrera sig på att lägga huvudsaken av resurserna på att kommunicera, informera och följa upp genomförandet av olika marknadsaktiviteter.

Kommunikationen mellan Coop och detaljistledet sker främst mellan driftsorganisationen och marknadsorganisationen på konceptnivå och butikerna. Driftsorganisationen är regelbundet ute i butikerna och diskuterar problem och stämmer av olika saker. För marknadsavdelningen består kommunikationen mest av säljplaner och liknande. Arbetet är fokuserat på att med hjälp av genomgång och information förhindra att det uppstår problem i genomförandet av fattade beslut. Andra sätt på vilka Coop kommunicerar med butikerna är genom bland annat veckobrev, personaltidningen och olika butikschefersträffar.

Vi anser att det dock finns en risk att man på Coop förlitar sig för mycket på sin distributionskanals struktur och på den makt som man därigenom har, vilket kan leda till att man förbiser sina relationer med kanalaktörerna. Detta kan resultera i en försämrad kommunikation mellan Coops centrala organisation och butikerna.

### 10.2.6 Coops kommunikation mellan detaljistledet och konsument

Liksom Findus satsar Coop mycket på marknadsföring i butik, eftersom köpbesluten till stor del fattas här. Som en handelskedja kan man utnyttja den egna butiken till att lyfta fram produkten. Av dessa anledningar använder sig även Coop av säljfrämjande åtgärder riktade till konsument, så kallade consumer promotion, som en del av varumärkesarbetet i butik. Coop har huvudaktiviteter i butik för varje EVM. I några av dessa samarbetar man med experter inom olika områden, för att konsumenterna skall förknippa det egna varumärket med dessa experters kunskap, och på så sätt få mer förtroende för den egna märkesprodukten. Man kommunicerar även sina varumärken genom kampanjer i form av olika teman samt via recept, foldrar, konsumenttävlingar och varudemonstrationer främst i form av provsmakningar. Däremot satsar man, i motsats till Findus, inte så mycket på kuponger.

Enligt Corstjens & Corstjens är hyllutrymmet, ur marknadsföringssynvinkel, en värdefull tillgång som detaljisterna gärna utnyttjar i konkurrensen med leverantörsvarumärkena för att på bästa sätt marknadsföra sig själv och sina egna varumärken.<sup>394</sup> För Coop tar sig detta uttryck i ett relativt omfattande arbete med sortiment, butikstäckning och hyllexponering för att på detta sätt kommunicera varumärkena till konsumenterna. Ett verktyg som man använder i detta arbete är space mallarna, genom vilka man kan kontrollera att de egna varumärkena exponeras på ett fördelaktigt sätt.

### 10.2.7 Coops kommunikation direkt till konsument

Även Coop använder sig av kommunikation direkt till konsumenterna för att locka konsumenterna till Coops butiker, även om de har begränsade resurser att kommunicera sina varumärken utanför butik. Den direkta kommunikationen utgörs främst av direkt marknadsföring i form av TV reklam, dagspress, stortavlor, i syfte att profilera Coops masterbrand, vilket vi tidigare berört.

Ytterligare ett instrument som Coop använder i sin direkta marknadsföring är att, i likhet med Findus, erbjuda konsumenterna förslag på recept via sin hemsida på Internet. Även annonsering är en form av kommunikation direkt till konsumenterna. Dessa annonsblad utformas i samarbete med leverantörerna och dess utformning beror, som vi diskuterat under rubriken ”Findus kommunikation mellan grossistledet och konsument”, på vem som har den största makten. Findus anser att annonsbladen har ett alltför stort fokus på pris, vilket ligger helt i linje med Coops strategi. Utifrån detta skulle man kunna säga att Coop har den största makten att kunna styra annonsbladens utformning.

## 10.3 Relationer

Enligt teorin finns en ömsesidig påverkan mellan relationer och kommunikation. Som diskuterats tidigare i analysen påverkar distributionskanalens struktur utformningen och riktningen av företagets marknadskommunikation. Strukturen är dessutom starkt sammankopplad med relationerna mellan aktörerna inom kanalen. Hur dessa relationer ser ut för våra respektive fallföretag samt hur de interagerar med struktur och kommunikation kommer att analyseras nedan.

### 10.3.1 Makt/ beroende

Eftersom Coop är en helintegrerad kedja och därmed rent teoretiskt äger densamma har man en *legitim makt* att styra sin distributionskanal. Deras legitima makt för med sig en rad olika aspekter för möjligheten att styra hur de egna varumärkena kommuniceras i distributionskanalen, eftersom man kan bestämma vad som skall ske i butik utan att behöva förhandla med dessa. Man kan alltså styra över utförandet av de egna marknadsaktiviteterna, och genom sin driftsorganisation kontrollera genomförandet och sätta in direkta åtgärder i de fall man upptäcker problem. Därutöver kan man genom legitim makt styra den övergripande koordinationen av samtliga aktiviteter i butik samt styra över hyllutrymmet och exponeringen.

---

<sup>394</sup> Corstjens J. & Corstjens M. (2002) *Store wars. The battle for mindspace and shelfspace* s. 196

Findus relation till sin distributionskanal styrs till viss del av deras säljkår, vilka arbetar med merchandise och promotion och som kanske är den grupp som har den största kontakten med, och kontrollen över, det praktiska genomförandet av aktiviteter i butik. Findus har genom sin säljkår en ganska god kontroll över hur deras varumärkesbudskap kommuniceras i butikerna. Dels genom att samverka med butikspersonalen i exponeringen men även i utformningen av aktiviteter i butik. Relationen mellan Findus säljkår och butiken kan stärkas av att säljkåren underlättar det praktiska arbetet. Findus skulle utifrån detta resonemang, genom sin säljkår, kunna sägas ha en *belöningsmakt* gentemot distributionskanalen.

Vi anser att en säljkår kan skapa en positiv inställning och motivation hos butikspersonalen. Detta kan vara värdefullt för genomförandet av aktiviteter så att dessa ur ett varumärkesperspektiv kommunicerar det som Findus avser att kommunicera med konsumenten. Dessutom kan en positiv inställning och motivation hos butikspersonalen vara värdefullt ur ett varumärkesperspektiv, eftersom relationerna och kommunikationen mellan butikens personal och konsumenterna kan vara avgörande för konsumentens uppfattning av varumärket. Butikens personal skulle kunna ses som den representant av varumärket som konsumenten kommer i kontakt med. Har personalen en god relation med Findus som leverantör, är sannolikheten större att personalen bemöter konsumenten på ett positivt sätt, sett ur ett varumärkesperspektiv. Har konsumenten till exempel en fråga om varumärket ökar möjligheten att personalen skall kunna basvara denna på en fullgott och positivt sätt. Detta kan då påverka konsumentens uppfattning av, och inställning till, det aktuella varumärket.

Till skillnad från Findus, förutsätter man på Coop å andra sidan att butikspersonalen skall sköta det praktiska genomförandet. Coops roll som varumärkesinnehavare gentemot butiken ligger snarare med fokus på kommunikationen av aktiviteter för EVM. Att Coop äger sin distributionskanal kan alltså innebära att de kan vara säkrare än Findus på att distributionskanalen fortlever oavsett hur väl relationen fungerar. Detta kan innebära att Coop kanske kan se färre anledningar att utöva belöningsmakt gentemot aktörerna i sin distributionskanal, än vad Findus kan. Findus måste på ett annat sätt förhandla med olika kanalaktörer, eftersom man inte äger sin distributionskanal. Att Coop äger sin distributionskanal anser vi däremot inte vara liktydigt med att varumärkeskommunikationen kommer att förbli intakt och utan störningar.

Båda fallföretagen arbetar i stor utsträckning med att öka sin kunskap om konsumenter och deras beteende. Detta är, enligt Stern & El-Ansary, ett sätt att bibehålla eller stärka sin makt och dominans i distributionskanalen. Avgörande för att kunna bibehålla *expertmakt* är att positionera sig väl i flödet av kommunikation och information i kanalsystemet.<sup>395</sup> När det gäller möjligheten att samla in information om exempelvis konsumentbeteende i butik och försäljningsstatistik, kan Coop sägas ha en mer fördelaktig position eftersom man som integrerad kedja har en möjlighet att hämta all denna information direkt från de egna butikerna. I vilken utsträckning man

---

<sup>395</sup> Stern L.W. & El-Ansary A. I. (1988) *Marketing channels* s. 273

agerar utifrån den information man har möjlighet att tillgå blir avgörande för dess betydelse. Findus anser sig genom sin specialisering ha en större möjlighet att bearbeta information dels för att kunna vidareutveckla sina produkter och koncept, men framförallt för att kunna anpassa sin kommunikation i butik. Man skulle kunna säga att det råder en maktbalans mellan parterna där båda har en relativt stark position vilket även ligger i linje med båda fallföretagens egna utsagor.

I de förhandlingar som sker mellan Findus och aktörerna i deras distributionskanal, såsom Coop, har inte Findus som ett marknadsledande varumärke några direkta svårigheter att sälja in sig hos dessa, vilket både Coop och Findus vittnat om. Detta beror på att man som marknadsledare fungerar som referens till EVM i butikshyllan och utgör en källa till vad som kallas *referensmakt*. Enligt Stern & El-Ansary har detaljister gärna marknadsledarens produkter i sitt sortiment i hopp om att konsumenterna skall associera EVM till marknadsledande varumärkets kvaliteter och att det marknadsledande varumärket på så sätt skall fungera som referens. Detta ger leverantörerna en större säkerhet om att deras varumärke och produkter kommer att finnas representerade i hyllan. I egenskap av att vara marknadsledare betyder detta att framförallt Findus gynnas av denna makt, eftersom de får en bra placering i hyllan och säkerställer sitt hyllutrymme på grund av att distributionskanalen inte har råd att vara utan dem. Det missnöje som en konsument upplever med att inte finna Findus varumärke i butiken kan leda till att konsumenten överger butiken, vilket kan vara mycket kostsamt för butiken och detaljhandelskedjan. Detta skapar en stark pulleffekt som Findus kan utnyttja i förhandlingar med distributionskanalen. Även om makten tillhör leverantören skapar marknadsledaren som referens även ett värde för handelskedjan ur ett varumärkesperspektiv. Att Findus som marknadsledare får en bra placering i hyllan gynnar även Coop, då Coops avsikt med denna placering är att de egna varumärkena placeras i en fördelaktig position till marknadsledaren, så att konsumenterna kan ”överföra” sin positiva attityd från marknadsledaren till EVM.

Coop kan, i jämförelse med Findus, sägas ha ett större *beroende* av sin distributionskanal eftersom man arbetar exklusivt i sin egen distributionskanal med sina EVM. Detta innebär att man ytterst är beroende av att den egna distributionskanalen fungerar. Detta kan gälla många aspekter, allt från att produkten finns på hyllan, det vill säga butikstäckning, till butikspersonalens bemötande av konsumenten. Om kunden inte är nöjd med Coop som kedja och söker sig till en annan butikskedja, förlorar man möjligheten att sälja sina egna varor. Dessutom, och kanske ännu viktigare, är att deras varumärke och de budskap som detta sänder ut kan skadas om det är något i butiken som inte fungerar. Findus är mindre beroende av att varje enskild distributionskanal fungerar, eftersom de kommunicerar sina varumärken och produkter genom flera kanaler. Detta innebär dock inte att de inte måste försöka vårda relationerna i sina olika distributionskanaler, eftersom dessa dock är av betydande storlek.

### 10.3.2 Kontroll

Corstjens & Corstjens menar att detaljisten som varumärkesinnehavare har kontroll över hur både egna och andras varumärken kommuniceras till konsument genom sin möjlighet att kontrollera aspekter såsom hyllplacering, prissättning, kampanjer och



annonsaktiviteter.<sup>396</sup> Sett till fallföretagen kan man säga att Coop har kontrollen över dessa områden vilket, enligt teorin, ökar deras möjlighet att påverka hur konsumenten upplever leverantörernas produkter och varumärken.

Den kontroll som en kanalmedlem har över specifika beslutsvariabler eller marknadsföringsaktiviteter kommer, enligt Stern & El-Ansary, att få långtgående konsekvenser för kanalens helhetsresultat men även för den enskilde kanalmedlemmens resultat.<sup>397</sup> Coop agerar i två roller, dels är man varumärkesinnehavare men man är även koordinator för samtliga aktiviteter i distributionskanalen. För Coop innebär insynen i, och överblicken över, alla de olika aktiviteter som skall ske i butik, både för de egna varumärkena och för andras varumärken är en källa till kontroll. Coop som koordinator och beslutsfattare i frågor gällande marknadsaktiviteter har en naturlig insyn och kan därför utnyttja detta för att styra koordinationen av kommunikationsaktiviteter så att deras egna varumärken gynnas i största möjliga utsträckning.

Findus har även de en insyn i andra varumärkesinnehavares kampanjer. Skillnaden är att de inte i förväg kan se vilka andra kampanjer som kommer att ske i butik eller har någon möjlighet att påverka dessa. De har med andra ord svårt att påverka den totala koordinationen av aktiviteter i distributionskanalen. Detta innebär att man går miste om en viss del av kontrollen av hur de egna varumärkena framställs. Det ökar deras beroende av att andra parter i distributionskanalen sköter koordinationen på ett bra sätt så att marknadsföringsflödet fungerar och kommunikationen ut mot konsument fungerar utan störningar och påverkan från andras aktiviteter. För varumärket kan detta vara en betydelsefull faktor då den egna kommunikationen kommer i direkt konkurrens med övrig kommunikation i och utanför butik.

Fler mellanhänder i distributionskanalen ger, enligt Kotler et al, minskad kontroll och ökad kanalkomplexitet.<sup>398</sup> Samtidigt tillåter användandet av mellanhänder leverantören att kunna fokusera på sin kärnkompetens.<sup>399</sup> Att Findus i sin distributionskanal använder sig av en integrerad kedja såsom Coop, med ett centraliserat beslutsfattande, innebär en minskad kontroll av kommunikationen och därmed en minskad påverkansmöjlighet ut mot varje enskild butik. Ju större andel centrala beslut gällande Findus varumärkeskommunikation, desto större är beroendet av att handelskedjans organisation, dess relationer och kommunikation fungerar för att genomförandet skall fungera. Även om kontrollen kan minska på grund av att man måste förlita sig på att arbetet fungerar i handelsföretagets organisation, har man sin säljkår till hjälp för att se till att det faktiskt blir som man tänkt sig i butiken. Samtidigt anser vi att en mer centraliserad distributionskanal innebär att varumärkesarbetet underlättas för Findus, eftersom man behöver arbeta mot och förhandla med ett betydligt mindre antal aktörer. Det gör också att man får mer tid att ägna sig åt varje förhandling, vilket torde vara positivt i en relationsaspekt av varumärkesarbetet.

---

<sup>396</sup> Corstjens J. & Corstjens M. (2002) *Store wars. The battle for mindspace and shelfspace* s. 173

<sup>397</sup> Stern L.W. & El-Ansary A. I. (1988) *Marketing channels* s. 266ff

<sup>398</sup> Kotler P. et al. (2002) *Principles of marketing* s. 742f

<sup>399</sup> Hill E. & O'Sullivan T. (1999) *Marketing* s. 248

### 10.3.3 Förtroende

Kumar menar att förtroende mellan parterna i distributionskanalen innebär ett minskat behov av kontroll. I stället kan dessa resurser läggas på att möta konsumentens behov genom mer kreativa lösningar och anpassningar till förändringar på marknaden.<sup>400</sup> För Findus är detta en viktig faktor eftersom man i dagsläget upplever en alltför stor fokusering på priser från handelskedjorna, vilket påverkar kommunikationen av deras varumärke negativt. De aspekter som man vill kommunicera i termer av kvalitet, egenskaper och fördelar kommer i skymundan och kanske till och med motarbetas av ett påtvingat prispokus.

Ett minskat behov av kontroll innebär för våra fallföretag ett mindre behov av butiksbesök, och uppföljningsprogram i syfte att kontrollera genomförandet av varumärkesbyggande aktiviteter. Detta borde vara av stor vikt för både Coop och Findus som idag lägger relativt stora resurser på just genomförandet av olika varumärkesbyggande aktiviteter.

Även om Findus sitter på en relativt stark position i egenskap av marknadsledare är det förtroende som detta kan föra med sig inget man tar för givet. Findus har inte sin distribution garanterad och behöver därför distributionskanalens förtroende för att känna sig ”trygga” i sitt varumärkesarbete. Genom att göra detta kan man lita på att man dels kan hålla sig till sin kärnkompetens och bygga långsiktiga värden i sitt varumärke, dels att man vågar satsa på innovativa lösningar för att på bästa sätt tillfredsställa konsumentens behov. Eftersom nylanseringar är en viktig del i Findus strategi är förtroende viktigt för möjligheten att få ut dessa på hyllan och därifrån kommunicera sitt varumärkesbudskap.

En viktig faktor i skapandet av förtroende är enligt Hogarth-Scott att kunna anpassa sig till den andre partens behov och visa en välvillig inställning.<sup>401</sup> På Findus arbetar man i stor utsträckning med att se till intresset hos distributionskanalen. För att exempelvis kunna tillgodose deras vinstintresse försöker man bygga sina relationer med handelskedjan med detta i åtanke genom att ha fokus på affärsmässighet och leverera rätt produkter i rätt tid. På detta sätt hoppas man på Findus vinna ett förtroende från sin distributionskanal genom att tillgodose deras intressen och behov. Ett annat sätt på vilket Findus arbetar för att få förtroende från aktörer i distributionskanalen, är de grundliga undersökningar som görs innan man presenterar nylanseringar. På detta sätt ser man till detaljisterna intresse genom att undvika att skapa problem med stora partier av produkter som är svårsålda.

Hogarth-Scott menar att makt är den funktionella motsvarigheten till förtroende.<sup>402</sup> För våra fallföretag skulle detta innebära att Coop i egenskap av varumärkesinnehavare skulle kunna förlita sig på sig på sin relativt starka legitima makt i interaktionen med sina detaljister. Men på Coop menar man snarare att en av de viktigaste aspekterna för att kunna stärka sin integrering handlar om att skapa ett

---

<sup>400</sup> Kumar N. *The power of trust in manufacturer-retailer relationships*

<sup>401</sup> Hogarth-Scott S. *Retailer-supplier partnerships: hostages to fortune or the way forward for the millenium*

<sup>402</sup> Ibid

förtroende mellan olika parter. Förtroende skulle kunna bidra till en bättre funktion i genomförandet av varumärkesbyggande aktiviteter på detaljistnivå.

#### 10.3.4 Konflikt

En komplicerande faktor i relationerna mellan butiker och den centrala organisationen i ett handelsföretag är att man intar rollen både som varumärkesinnehavare och koordinator för andra varumärkesinnehavares butiksaktiviteter och sortiment. Detta medför en risk för att den centrala beslutsfattande delen av organisationen inte visar tillräcklig förståelse för den begränsade kapacitet, både tidsmässigt och mentalt, som finns på butiksnivå, utan att man beslutar om ett antal kampanjer som skall genomföras oavsett denna begränsning. Resultatet av detta riskerar att bli svårigheter i att på ett bra sätt utföra de olika kampanjer man i butik fått i uppdrag att genomföra. Följden av detta blir att kommunikationen av varumärket påverkas negativt. Dessutom skulle en sådan konflikt kunna förvärras av att butiken upplever att man får för liten praktisk hjälp ute i butiken av både Coop centralt och leverantörernas säljkårear. På Coop är man medveten om att detta är en utmaning att bemästra. Att kunna hantera de olika rollerna anser vi vara en betydelsefull faktor för varumärkets kommunikation i distributionskanalen.

En annan faktor som kan påverka varumärket i distributionskanalen är den intressekonflikt som råder mellan Findus och handelskedjorna. Handelskedjorna har, och vill ha, mer fokus på pris medan Findus önskar ha ett större fokus på produkternas egenskaper och kvaliteter i kommunikationen mellan dessa båda parter.

## 11 Slutsatser

-----  
*Detta kapitel avslutar uppsatsen med en diskussion kring de viktigaste resultaten från vår analys av varumärkesbyggande i distributionskanalen för respektive fallföretag. Diskussionen rör betydelsen av de olika faktorer som vi menar utgör varumärkesbyggande i distributionskanalen. Kapitlet avslutas med studiens bidrag och förslag till fortsatta studier.*  
-----

Syftet med uppsatsen är att urskilja faktorer i distributionskanalen som för varumärkesinnehavare kan vara betydelsefulla för att bygga varumärke, för att på så sätt kunna vidga synen på varumärkesbyggande. I uppsatsen har vi utformat en modell som vi teoretiskt sett anser urskilja relevanta faktorer. Genom att i analysen applicera denna modell på varumärkesinnehavare av LMV respektive EVM, har vi kunnat visa på att faktorerna i denna modell även empiriskt har betydelse för varumärkesbyggandet. I detta avsnitt kommer vi att dra slutsatser utifrån detta resonemang och se hur dessa faktorer tar sig uttryck för respektive företag.

### 11.1 Betydelsen av distributionskanalens utformning

Distributionskanalens utformning kan sägas vara den faktor som utgör en utgångspunkt för hur övriga faktorer kommer att te sig. Det är även en faktor som är svår att påverka. Dock är det viktigt att vara medveten om hur den påverkar olika relations- och kommunikationsaspekter så att man kan jobba med dessa på bästa möjliga sätt utifrån sina respektive situationer.

Strukturen av Findus distributionskanal innebär att de måste sälja in sina produkter och varumärken mot aktörer inom kanalen. Detta ställer i stor utsträckning krav på relationerna och kommunikationen som skapar grunden för varumärkesarbetet. Då dagligvaruhandeln blir allt mer centraliserad kommer man som leverantör att bli allt mer beroende av koordinationsförmågan och den goda viljan hos den aktör som leder kanalen och kontrollerar varumärkesbyggande aktiviteter från beslut till genomförande. Den bristande egna kontrollen och påverkansmöjligheten i en centralstyrd kanal får konsekvenser för genomförandet av varumärkesbyggande aktiviteter, vars riktning kan vara svåra att påverka.

Coops struktur medför en minskad komplexitet i varumärkesarbetet eftersom man kan utforma sitt varumärkesbyggande utan att behöva kompromissa med andra kanalaktörer. Strukturen medför även att man agerar i dubbla roller. Att både vara varumärkesinnehavare och koordinator kan föra med sig positiva effekter i form av ökad kontroll men innebär samtidigt risker. Ett varumärkesarbete hänvisat till en enda kanal ställer krav på en god funktion i samtliga kanalled, vilken bygger på goda relationer. Strukturen av Coops distributionskanal medför även att man i sin varumärkeskommunikation har möjlighet att koppla sina varumärken till hela sin kedja och därmed skapa ett mer profilerande varumärkesbudskap. Detta för med sig både möjligheter och risker för Coops varumärken, eftersom konsumenternas

uppfattning av Coop som handelskedja kan associeras med deras varumärken. Detta blir ännu påtagligare den dag då de genomför den planerade namnförändringen.

För båda fallföretagen har det visat sig att distributionskanalens utformning fått avgörande betydelse både relationer och kommunikation inom distributionskanalen.

## 11.2 Betydelsen av kommunikation

Kommunikation inom distributionskanalen påverkas av distributionskanalens utformning. Därutöver kommer den att påverka och påverkas av relationerna inom distributionskanalen. Detta blir av stor betydelse för möjligheten att kommunicera det man avser att kommunicera till konsumenterna via distributionskanalen. Kommunikationen utgör därmed en betydelsefull faktor för varumärkesbyggandet i distributionskanalen.

Trots att fallföretagens utformning av distributionskanalen skiljer sig åt, vinner både Findus och Coop på att ha en fungerande kommunikation inom distributionskanalen. Det är kanske mer uppenbart att detta är av vikt för Findus, eftersom de måste sälja in sina produkter och varumärke och inte kan ta förgivet att de skall få tillgång till att använda respektive handelskedja som distributionskanal. Kommunikationen mellan Findus och deras distributionskanal kommer att styras av hur relationen till densamma ser ut. Att Findus som marknadsledare har en relativt stor makt gentemot sin distributionskanal gör att man kan säkerställa hyllutrymme utan att behöva lägga så stora resurser på att sälja in sitt varumärke som många mindre leverantörer.

Även för Coop är en god kommunikation inom distributionskanalen av betydelse. Om denna kommunikation fungerar bra kommer det att stärka relationerna mellan Coop som central organisation och butikerna, vilket kan skapa förtroende och positiva reaktioner i butik och man kan få en enighet där alla ”drar åt samma håll”. De långsiktiga resultatet av detta torde vara en positiv varumärkeskommunikation till konsument.

Hur de båda fallföretagens kommunikation till konsument ser ut skiljer sig åt. Coop har mer fokus på sortiment, hyllutrymme och andra kommunikationsaktiviteter i butik. Findus kommunikation till konsument i butik ökar mer och mer, men man har fortfarande stort fokus på kommunikationen direkt till konsument i syfte att få en pulleffekt. Att denna skillnad finns mellan Coop och Findus i egenskap av varumärkesinnehavare i sina respektive distributionskanaler, beror på att strukturen av deras distributionskanaler är olika och därmed även förutsättningarna. Coop som handelskedja har en naturlig utgångspunkt i sina butiker. Findus har sitt utifrån marknaden efterfrågade varumärke och produkter som en utgångspunkt. Detta speglar sig i kommunikationen och utformningen av denna.

Att kommunikationen är olika behöver inte betyda att ett sätt är bättre än det andra. Det viktiga är att tillvarata alla de olika förutsättningar man har och göra det bästa man kan utifrån detta.

## 11.3 Betydelsen av relationer

### 11.3.1 Makt/beroende

Makt i olika former utgör en betydelsefull faktor för varumärkesarbetet i distributionskanalen. Den makt man besitter i relationen med övriga kanalaktörer är betydelsefull för varumärket eftersom den kan komma att styra utformningen av kommunikationen till konsumenten. Detta kan i sin tur vara avgörande för hur konsumenten kommer att uppfatta varumärket.

Både Findus och Coop besitter makt i relationen till aktörer i sina respektive distributionskanaler, även om källorna till deras respektive makt och utsträckningen av makten i vissa fall skiljer sig åt. Genom att ha störst makt i något avseende kan man utöva denna makt till att styra kontrollen över viktiga variabler, såsom hyllutrymme och utformningen av kommunikation mot konsumenten, vilket är av stor vikt för varumärkesbyggandet i distributionskanalen.

### 11.3.2 Kontroll

Kontroll kan knytas till huruvida man som varumärkesinnehavare kan påverka varumärket i distributionskanalen och hur det därigenom framställs mot konsumenten, vilket ur ett varumärkesperspektiv borde vara av största betydelse. Ju högre grad av kontroll desto större enighet mellan vad man vill kommunicera med varumärket och vad som faktiskt kommuniceras. Vilken grad av kontroll varumärkesinnehavaren har över sin distributionskanal och resurser i denna, kan sägas härstamma till stor del från dennes förhållande till sin distributionskanal.

Det förefaller som om de respektive fallföretagen arbetar mest med de aspekter i distributionskanalen som de har störst kontroll över. Coop arbetar exempelvis i stor omfattning med hyllexponering och sortimentsarbete för att på så sätt skapa medvetenhet om de egna varumärkena hos konsumenten. Findus använder å andra sidan den kontroll man har genom sin specialisering för att föra en relativt aktiv kommunikation med sina konsumenter i distributionskanalen. Att både Coop och Findus i stor utsträckning arbetar för att öka sin kontroll över hur deras varumärke kommuniceras i distributionskanalen tolkar vi som ett tydligt tecken på den vikt man lägger vid kontrollens betydelse.

### 11.3.3 Förtroende

Förtroende är för båda fallföretagen en betydelsefull relationsfaktor för att kunna bygga varumärken i distributionskanalen, och verkar inte kunna ersättas av makt. Det förtroende man har av aktörer i distributionskanalen och vilken betydelse det får för varumärket, härstammar från respektive företags förhållande till sin distributionskanal. För Findus, i egenskap av varumärkesinnehavare, är ett förtroende från distributionskanalens aktörer mycket betydande för att kunna arbeta med sitt varumärke utifrån sina egna värderingar och på sikt bygga starka varumärken utan att behöva lägga för alltför stora resurser på förhandlingar i syfte att vinna hyllutrymme.

Den kontroll som Coop besitter som varumärkesinnehavare i en integrerad kedja medför att betydelsen av förtroende tar sig ett något annorlunda uttryck. Man behöver inte förtroende för att erhålla hyllutrymme eller del i olika varumärkesbyggande aktiviteter, däremot är förtroendet från detaljisterna betydelsefullt i det praktiska genomförandet. Genom att ha distributionskanalens aktörers förtroende kan man stärka sin integrering utan att riskera ett förlorat engagemang från detaljistledet. Detta i sin tur leder till minskade störningar i genomförandet av varumärkesbyggande aktiviteter.

#### 11.3.4 Konflikt

De konflikter som kan uppstå mellan varumärkesinnehavaren och dennes distributionskanal kan bero på en rad olika saker såsom motstridiga mål och intressen samt rollhantering. En källa till konflikt i distributionskanalen är det prisfokus som råder inom dagligvarusektorn. Denna typ av konflikter kan utgöra en betydelsefull faktor för varumärket i två avseenden. Dels kan det tära på relationen mellan Findus och handelskedjan, dels finns en risk att varumärkeskommunikationen kan komma att, ur Findus perspektiv, långsiktigt skada varumärket genom att sända ut felaktiga budskap.

Denna typ av påverkan skulle kunna inträffa även för den konflikt som Coops tvådelade roll innebär, samt för andra typer av konflikter mellan aktörer i distributionskanalen. Resultatet för varumärket borde bli detsamma, även om konfliktens orsak skulle vara annorlunda. Konflikten skulle kunna påverka både relationen och kommunikationen i negativ riktning.

Samtliga ovanstående faktorer, och aspekter inom dessa, är viktiga för att kunna bygga varumärken i distributionskanalen. Betydelsen av dem tar sig olika uttryck för de båda fallföretagens varumärkesarbete och får konsekvenser av varierande grad. Utifrån sitt förhållande till distributionskanalen ser faktorerna i grunden olika ut och man har även olika förutsättningar att styra dem, men det är viktigt att vara medveten om den egna situationen för att kunna agera fullt ut utifrån densamma. Vår förhoppning är därför att med denna uppsats ha uppmärksammat betydelsen av distributionskanalen vid varumärkesbyggande.

### 11.4 Vårt bidrag

Vårt teoretiska bidrag i denna uppsats består i att vi urskiljt faktorer i distributionskanalen som för varumärkesinnehavaren kan vara betydelsefulla för att bygga varumärke. Detta har gjorts genom utformandet av en teoretisk modell, som även visar på de inbördes sambanden mellan de olika faktorerna. Vidare har vi visat på hur dessa faktorer ter sig för ett leverantörsföretag respektive ett detaljhandelsföretag i deras respektive egenskap av varumärkesinnehavare.

I befintliga varumärkesteorier har inte distributionskanalen, och dess betydelse för varumärkesbyggande, getts tillräckligt utrymme. Därför är vårt bidrag att vi visat på ett sätt att inkludera ytterligare teoriområden till befintliga varumärkesteorier.

Vår uppsats har ett empirisk bidrag. Som varumärkesinnehavare av såväl EVM som LMV anser vi att man med större kunskap om de faktorer vi urskiljt har en bättre möjlighet att utifrån sin specifika situation bygga varumärke ur ett helhetsperspektiv från idé till konsument.

## **11.5 Förslag till fortsatta studier**

Under arbetets gång har vi stött på följande problem som vi anser intressanta att studera vidare:

Man skulle, utifrån den modell vi formulerat, kunna undersöka ett mindre leverantörsföretag för att se om de funna faktorerna ter sig annorlunda för dessa varumärkesinnehavare.

Det skulle varit intressant att se om samma faktorer varit betydelsefulla även om man hade utfört undersökningen, utifrån varumärkesinnehavarens perspektiv, i andra branscher utanför detaljhandeln.



## 12 Bilaga

### 12.1 Frågemall Coop

- Hur stor andel av Coops sortiment utgörs av EVM?
- Vilken målsättning har Coop för EVMs andel i sortimentet?
- Hur upplever man dagens konkurrenssituation, och från vilka aktörer upplever man konkurrens för EVM?
- Hur ser Coops distributionskanal ut och vilken funktion fyller aktörer inom distributionskanalen?
- Var och av vem/vilka fattas beslut gällande EVM. I vilken utsträckning sker centralt beslutsfattandet gällande EVM och dess:
  - sortiment
  - pris
  - exponering
  - hyllutrymme
  - marknadsföringsprogram
  - distribution
- Hur ser andra varumärkesinnehavares påverkansmöjlighet ut inom dessa områden?
- Hur genomförs centralt fattade beslut i praktiken av butikerna/aktörer i distributionskanalen?
- Hur sker uppföljning av genomförandet ute i butik?
- Finns det någon avvikelse mellan fattade beslut och vad som genomförs/verkställs och i så fall, hur stor är denna avvikelse?
- Om det finns avvikelser, vilka är i så fall de bakomliggande orsakerna till dessa avvikelser?
- Hur arbetar ni på Coop för att förhindra/minska störningar i varumärkets väg ut till konsument.
- Vilken typ av marknadsinformation är viktig för Coop?
- Hur arbetar ni för att skaffa er kunskap om konsumenterna och deras behov? Vilka är källorna och hur ser ni på er förmåga att bearbeta informationen?

- Vilken företagsidentitet vill Coop kommunicera och varför?
- Vilken varumärkesidentitet vill Coop kommunicera med produktvarumärkena och varför?
- Hur ser kommunikationen ut till olika aktörer inom distributionskanalen?
- Hur ser kommunikationen av varumärket ut mellan butiken och konsumenten?
- Hur ser kommunikationen ut från Coop på en central nivå direkt till konsument?
- Hur ser fördelning av marknadsföringsbudgeten ut mellan olika aktiviteter inom distributionskanalen och aktiviteter riktade direkt till konsument. – Varför? Förändringar? Framtid?
- Hur ser ni på behovet av samarbete inom distributionskanalen? Vad är de bakomliggande anledningarna? Hur stor vikt upplever ni att andra aktörer lägger vid samarbete?
- Vilka relationsaspekter anser ni ligga till grund för en väl fungerande integrerad verksamhet?
- Hur arbetar ni på Coop med relationerna till aktörer i distributionskanalen?
- Hur hanterar ni eventuella konflikter inom distributionskanalen?

## 12.2 Frågemall Findus

- Hur ser Findus distributionskanal ut och vilken funktion fyller aktörer inom distributionskanalen?
- Hur många distributionskanaler använder Findus?
- Hur sker förhandlingarna/ arbetet mot Coop gällande Findus produkter och varumärke? Med vilka nivåer sker förhandlingarna gällande:
  - sortiment
  - pris
  - exponering
  - hyllutrymme
  - marknadsföringsprogram
  - distribution
- Skiljer sig innehållet i förhandlingarna/arbetet med Coop som helintegrerad kedja jämfört med ICA som handlarägd kedja och i så fall hur?
- Hur lätt/svårt upplever ni det vara att sälja in ert varumärke till aktörer i distributionskanalen? Varför?
- Hur stor medbestämmanderätt har ni i marknadsföringsaktiviteter på grossist- respektive detaljistnivå?
- Upplever ni det svårt/lätt att nå enighet i marknadsföringsstrategier, policys, varumärkeshantering etc.? Varför?
- Hur stort behov upplever ni er ha av att kontrollera och göra uppföljningar av överenskommelser med aktörer i distributionskanalen?
- Hur sker uppföljning av genomförandet ute i butik?
- Finns det någon avvikelse mellan fattade beslut och vad som genomförs/verkställs och i så fall, hur stor är denna avvikelse?
- Om det finns avvikelser, vilka tror ni i så fall är de bakomliggande orsakerna till dessa avvikelser?
- Hur arbetar Findus för att förhindra/minska störningar i varumärkets väg ut till konsument?
- Hur upplever ni att koordinationen av marknadsföringsaktiviteter fungerar på grossist- respektive detaljistnivå?
- Vilken typ av marknadsinformation är viktig för Findus?

- Hur arbetar ni för att skaffa er kunskap om konsumenterna och deras behov? Vilka är källorna och hur ser ni på er förmåga att bearbeta informationen?
- Anser ni er besitta, en för andra viktig kunskap/information? Om ja, vilken typ av kunskap/information är detta?
- Anser ni att andra aktörer i distributionskanalen besitter, för er, viktig information? Om ja, vilken typ av kunskap/ information är detta?
- Vilken företagsidentitet vill Findus kommunicera och varför?
- Vilken varumärkesidentitet vill Findus kommunicera och varför?
- Hur ser kommunikationen till olika aktörer inom distributionskanalen ut?
- Hur ser kommunikationen av varumärket ut mellan Findus distributionskanal och konsumenten?
- Hur ser Findus kommunikationen ut direkt till konsumenterna?
- Hur ser fördelningen av marknadsföringsbudgeten ut mellan olika aktiviteter inom distributionskanalen och aktiviteter riktade direkt till konsument? – Varför? Förändringar? Framtid?
- Hur upplever ni dagens konkurrenssituation, och från vilka aktörer upplever ni konkurrens?
- Hur ser ni på behovet av samarbete inom distributionskanalen? Vad är de bakomliggande anledningarna? Hur stor vikt upplever ni att andra aktörer lägger vid samarbete?
- Hur arbetar Findus med sina relationer till aktörerna i distributionskanalen?
- Hur hanterar ni eventuella konflikter inom distributionskanalen?

## 13 Källförteckning

### 13.1 Publicerade källor

#### 13.1.1 Böcker

Aaker D. A. (1996) *Building strong brands*, The Free Press, New York

Alvesson M. & Sköldbäck K. (1994) *Tolkning och reflektion*, Studentlitteratur, Lund

Apéria, T. (2001) *Brand relationship management: den varumärkesbyggande processen*, Företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet, Stockholm

Armstrong G. & Kotler P. (2002) *Marketing: An Introduction*, 6<sup>th</sup> edition, Prentice Hall, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey

Corstjens J. & Corstjens M. (2002) *Store wars. The battle for mindspace and shelfspace*, John Wiley & Sons, Chichester, England

Elg U. & Johansson U. (1992) *Samspelet mellan struktur och agerande i dagligvarukedjan. En analys ur ett interorganisatoriskt nätverksperspektiv*, Lund University Press, Lund

Eriksson L. T., Wiedersheim-Paul F. (2001) *Att utreda forska och rapportera*, Lagerblads Tryckeri AB, Karlshamn

Fill C. (2002) *Marketing Communications: Contexts, Strategies, and Applications*, 3<sup>rd</sup> edition, Prentice Hall, Pearson Education Limited, Harlow, Essex

Györki I. & Sjögren P. A. (1991) *Bonniers svenska ordbok*, femte upplagan, Bonnier Fakta bokförlag AB, Stockholm

Hill E. & O'Sullivan T. (1999) *Marketing*, Longman, London

Håkansson P. (2000) *Beyond Private Label – The Strategic View on Distributor Own Brands*, Akademisk avhandling, EFI, Stockholm School of Economics, Stockholm

Kapferer J-N. (1998) *Strategic Brand Management*, 2<sup>nd</sup> edition, Kogan Page, London

Kotler P. et al. (2002) *Principles of marketing*, 3<sup>rd</sup> edition, Prentice Hall, London

McGoldrick, P. (2002) *Retail Marketing*, McGraw Hill, New York

Melin F. (1999) *Varumärkesstrategi - Om konsten att utveckla starka varumärken*. Liber Ekonomi, Malmö

Melin F. (1997) *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel - Om konsten att bygga upp starka varumärken*, Lund University Press, Lund

Melin F. & Urde M. (1991) *Varumärket – en hotad tillgång*, Liber Ekonomi, Malmö

Ossiansson E. (1997) *Nätverk i förändring - En studie av svenska dagligvarukedjor och deras leverantörer*, Akademisk avhandling, Göteborgs Universitet

Patel R. & Davidsson B. (1994) *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund

Patel R. & Tebelius U. (1987) *Grundbok i forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund

Stern, L. W. & El-Ansary, A. I. (1988) *Marketing Channels*, 3<sup>rd</sup> edition, Prentice-Hall, Inc., New Jersey

Stern, L. W. & El-Ansary, A. I. (1992) *Marketing Channels*, 4<sup>th</sup> edition, Prentice-Hall, Inc., New Jersey

### 13.1.2 Artiklar

Anderson, J. C. & Narus J. A. (1990) A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, *Journal of Marketing*, vol 54 no.1 pp. 42-59

Burt, S. (2000) The Strategic Role of Retail Brands in British Grocery Retailing, *European Journal of Marketing*, Vol. 34 No. 8, pp. 875-890

Hansson S. (2002) Från säljande enskildheter till lönsamma helheter, *Supermarket*, nr. 11-12, s. 49-54

Hansson S. (2002) Kupongerna i butikerna fungerar bäst, *Supermarket*, nr. 11-12, s. 28-32

Hansson S. (2002) Varumärket överallt på agendan, *Supermarket*, nr. 3, s. 36-38

Hogarth-Scott S. (1999) *Retailer-supplier partnerships: hostages to fortune or the way forward for the millennium*, University of Bradford Management Centre, Bradford, UK *British Food Journal*, Vol 101, pp.668-682

Hogarth-Scott, S., & Parkinson, S. T. (1993) Retailer-Supplier Relationships in the Food Channel. A Supplier Perspective, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 21 No. 8, pp. 11-18

Jansson D. (2002) Marknadsföringen i butikerna växer, *Supermarket*, nr. 11-12, s. 12-17

Jansson D. (2001) Varumärken blir allt viktigare, *Supermarket*, nr. 4, s. 12-18

Jansson D. (2001) Aldrig tidigare så hotade - enligt leverantörerna, *Supermarket*, nr. 4

Johansson, U. & Burt, S., *The buying of private brands in grocery retailing: a comparative study of buying processes the UK, Italy and Sweden*, Företagsekonomiska institutionen vid Lunds Universitet, Lund

Kumar N. (1996) The power of trust in manufacturer-retailer relationships, *Magazine: Harvard Business Review*, Vol. 74 No. 6, pp. 92-107

Kumar N. et al (1992) Assessing reseller performance from the perspective of the supplier, *Journal of Marketing Research*, No. 29, pp. 238-253

Low G. S. (2000) Advertising vs sales promotion: a brand management perspective, *Journal Of Product & Brand Management* Vol. 9 No. 6, pp. 389-414

Mohr J. J. et al (1999) Communicating for better channel relationships, *Marketing management*, vol. 8 no. 2, pp. 39-47

Mohr J. J. & Speckman R. E. (1996) Channel management perfecting partnerships, *Marketing Management*, vol. 4 no. 4, pp. 34-44

Olsson G. (2002) Allt större fokus på EMV-sortimentet, *Supermarket*, nr. 3, s. 38-47

## **13.2 Opublicerade källor**

5 minuter om Coop Sverige

Kooperativa Förbundets verksamhet 2001

Konkurrensverkets rapportserie 2002:6 Dagligvaruhandeln struktur, ägarform och relation till leverantörerna

## **13.3 Muntliga källor**

Eklundh Kjell, Varumärkesledare Coop Sverige AB, 2003-01-14 (personlig intervju samt telefonintervju 2003-01-29)

Helmersson Camilla, Varumärkesansvarig Coop Sverige AB, 2003-01-31 (korrespondens via e-post)

Nilsson Beatrice, Projektledare affärsutveckling Findus AB, 2003-02-07 (personlig intervju)

Olsson Jörgen, Försäljningschef djupfrost Findus AB, 2003-01-03 (personlig intervju samt ytterligare korrespondens via e-post)

Sällqvist Göran, vice VD och direktör Kategori och Logistik Coop Sverige AB,  
2003-01-15 (personlig intervju)

### **13.4 Elektroniska källor**

<http://www.coop.se>, 2003-01-19

<http://www.findus.se>, 2003-01-19

<http://www.dlf.se>, 2003-01-19